

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE PELOTAS**  
**Faculdade de Administração e de Turismo**  
**Programa de Pós-Graduação em Administração Pública em Rede Nacional –**  
**PROFIAP**



Dissertação

**O Processo de Inovação na Administração Pública:** proposta de Sistema de  
Informações Gerenciais de Gestão de Pessoas na Universidade Federal do Pampa

**Matheus Boni Barbosa**

Pelotas, 2018

**Matheus Boni Barbosa**

**O Processo de Inovação na Administração Pública:** proposta de Sistema de Informações Gerenciais de Gestão de Pessoas na Universidade Federal do Pampa

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração Pública em Rede Nacional – PROFIAP, da Faculdade de Administração e de Turismo da Universidade Federal de Pelotas, como requisito parcial à obtenção do título de Mestre em Administração Pública.

Orientadora: Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Janaina Mendes de Oliveira

Pelotas, 2018

Universidade Federal de Pelotas / Sistema de Bibliotecas  
Catalogação na Publicação

B238p Barbosa, Matheus Boni

O processo de inovação na administração pública :  
proposta de sistema de informações gerenciais de gestão  
de pessoas na Universidade Federal do Pampa / Matheus  
Boni Barbosa ; Janaina Mendes de Oliveira, orientadora. —  
Pelotas, 2018.

157 f. : il.

Dissertação (Mestrado) — Programa de Pós-Graduação  
Profissional em Administração Pública em Rede Nacional,  
Faculdade de Administração e de Turismo, Universidade  
Federal de Pelotas, 2018.

1. Inovação. 2. Administração pública. 3. Gestão de  
pessoas. 4. Sistemas de informações gerenciais. I. Oliveira,  
Janaina Mendes de, orient. II. Título.

CDD : 351

Matheus Boni Barbosa

O Processo de Inovação na Administração Pública: proposta de Sistema de Informações Gerenciais de Gestão de Pessoas na Universidade Federal do Pampa

Dissertação aprovada, como requisito parcial, para obtenção do grau de Mestre em Administração Pública, Programa de Pós-Graduação em Administração Pública em Rede Nacional – PROFIAP, Faculdade de Administração e de Turismo, Universidade Federal de Pelotas.

Data da defesa: 04 de dezembro de 2018.

Banca examinadora:

.....  
Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Janaina Mendes de Oliveira  
Doutora em Engenharia de Produção pela Universidade Federal de Santa Catarina

.....  
Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Isabel Cristina Rosa Barros Rasia  
Doutora em Administração pela Universidade de Caxias do Sul

.....  
Prof. Dr. Sandro Trescastro Bergue  
Doutor em Administração pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul

Dedico este trabalho ao meu filho, Olavo Cardoso Boni, criança linda e maravilhosa. Minha inspiração constante, fruto que representa toda a história de superação e força da minha família.

Papai te ama menino!

## **AGRADECIMENTOS**

Agradecer é uma oportunidade para demonstrar, de coração, o orgulho de ter contado com o apoio e suporte de pessoas tão especiais nesta árdua trajetória.

À minha esposa e filho, se não fosse com eles e por eles, não haveria este trabalho. Se pudesse compartilhar o título com alguém, é com minha amada Paloma Cardoso da Rosa, que me ajudou em todos os aspectos possíveis. Obrigado por segurar a bronca em minhas ausências e por me ajudar com o trabalho; “juntos somos melhores”! Ao meu neneco “Olavo Son”, sempre compreensivo, mesmo tão pequeno, já pede para estudar com o papai. Espero que se orgulhe no futuro.

Aos meus pais, Edson e Maria Cristina, por serem meu porto seguro e por sempre me incentivarem a superar meus limites, obrigado!!! Se todos pudessem ter pais como vocês, o mundo seria um lugar melhor para se viver. Amo vocês. À minha amada irmã “gêmea” Sara, parceria de vida, minha referência em excelência e bondade. Aos meus sogros Mariléia e Julemir, por estarem sempre a postos para me receber em Pelotas, me cuidando como um filho.

Aos meus amados e queridos familiares. Mesmo longe, estão sempre perto em minha mente e coração: primo Rico, tia Dori, tia Alvani, tio Carlos, aos meus avós Esther, Bemvinda e Luis que estão na companhia de Deus. Espero fazer jus aos seus esforços. Aos meus queridos amigos, os de perto e os de longe, no Brasil e no Mundo, sei que posso contar com vocês!

À minha Orientadora, Prof.<sup>a</sup> Janaina Mendes de Oliveira, por me acolher desde o primeiro momento, agradeço por realmente guiar e zelar pelos prazos e pela qualidade da pesquisa; pelas análises assertivas que me levaram a refletir e lapidar os defeitos. E por estar à disposição em todos os momentos e etapas do trabalho.

Aos professores do PROFIAP-UFPEL, por contribuírem decisivamente com a minha formação, em especial à Profa. Isabel Cristina da Rosa Barros Rasia, pelas contribuições essenciais ao aprimoramento do estudo.

Aos meus colegas de Mestrado, pelas argumentações que colaboraram na construção do conhecimento, e pelos momentos de descontração.

À Universidade Federal do Pampa (UNIPAMPA), em especial aos colegas Eder Pereira da Silva, Sandra de León, Loreno da Costa, Renata Garcia, César Augustus Techemayer e a equipe da Divisão de Concursos por me apoiarem concretamente nesta empreitada.

Aos entrevistados do estudo, que com muita disposição e simpatia dedicaram parte de suas atribuladas agendas para me atender, vislumbrando o melhor para o futuro da UNIPAMPA.

Por fim, agradeço aos professores componentes da banca pelas contribuições ao trabalho, em especial ao prof. Sandro Trescastro Bergue, por abrir mão de compromissos importantes para participar das sessões.

*“A primeira condição para modificar a realidade consiste em  
conhecê-la.”*

*(EDUARDO GALEANO)*

## RESUMO

BARBOSA, Matheus Boni, **O Processo de Inovação na Administração Pública:** proposta de Sistema de Informações Gerenciais de Gestão de Pessoas na Universidade Federal do Pampa. 157 f. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração Pública) – Programa de Pós-Graduação em Administração Pública em Rede Nacional – PROFIAP, Faculdade de Administração e de Turismo, Universidade Federal de Pelotas, Pelotas, 2018.

Este trabalho tem como objetivo, a partir da ótica de Gestão de Pessoas (GP), analisar os sistemas de informação (SI) em uso e os indicadores e relatórios gerenciais vigentes na Universidade Federal do Pampa (UNIPAMPA), bem como os fatores que influenciam um processo de inovação no cenário estudado, de modo a propor o desenvolvimento de um Sistema de Informações Gerenciais de Gestão de Pessoas (SIG-GP). A revisão teórica buscou compreender os princípios de inovação na Administração Pública, a gestão de pessoas nestas organizações e características dos sistemas de informações. A metodologia adotou a abordagem qualitativa, tendo como procedimentos a observação participante, a análise documental e entrevistas junto a gestores da Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas e representantes de outros setores. Os resultados indicaram à ausência de um sistema integrado com informações gerenciais, bases de dados desatualizadas, divergentes, fragmentadas e sobrepostas, a falta de um processo sistêmico de treinamento aos usuários, dificuldades na manutenção dos relatórios e indicadores gerenciais, e um elevado grau de dependência das planilhas eletrônicas, além do uso recorrente de processamentos manuais. Ainda, os entrevistados revelaram que os SI em uso não atendem plenamente as demandas por dados e informações de GP, contribuindo muito pouco com a gestão das equipes e para a elaboração e acompanhamento das metas e objetivos dos planejamentos institucionais. Utilizando o método de Análise de Conteúdo, demonstrou-se que as potencialidades mais citadas, para a adoção da inovação proposta pelo SIG-GP, foram a competência e familiaridade dos profissionais de Tecnologia da Informação (TI) e a predisposição dos servidores pelo SIG devido à necessidade latente, enquanto as barreiras destacadas foram a fila de demandas de TI, as barreiras culturais organizacionais e de resistência a mudança (individual); dentre os benefícios, ressaltam-se a expectativa de melhor/viabilizar o atendimento de demandas específicas, e a maior agilidade de resposta; e sobre as características necessárias para incorporar o sistema salienta-se a plataforma unificada, prover acesso remoto e facilidade de uso. A proposta de intervenção consolidou a percepção dos gestores, resultando em um novo Sistema com dois Módulos: de Indicadores Gerenciais e o de Customização de Relatórios Gerenciais. Para concretizá-los, o sistema deve estar acompanhado de um conjunto de ações e diretrizes agrupadas em um Projeto Institucional – dentre as quais a previsão de mobilização de recursos internos; um projeto piloto, para pôr em prática a abordagem experimental; o plano de comunicação, que prevê a sensibilização da alta gestão a fim de apoiar a sua

priorização; e o compartilhamento da proposta internamente, incluindo a coparticipação, objetivando estimular sua aceitação. Portanto, a iniciativa inovadora no contexto da UNIPAMPA deve colaborar para que gestores e servidores de GP atuem sistematicamente munidos de ferramenta tecnológica que forneça informações confiáveis, relevantes, precisas, consistentes, atualizadas e compartilháveis, proporcionando o suporte técnico adequado às demandas correntes, às estratégias de longo prazo e à gestão eficiente de pessoas.

**Palavras-Chave:** inovação; administração pública; gestão de pessoas; sistemas de informações gerenciais.

## ABSTRACT

BARBOSA, Matheus Boni, **The Innovation Process in the Public Administration:** proposal for a Human Resources Information System at the Universidade Federal do Pampa. 157 p. Dissertation (Professional Master in Public Administration) – Programa de Pós-Graduação em Administração Pública em Rede Nacional – PROFIAP, Faculdade de Administração e de Turismo, Universidade Federal de Pelotas, Pelotas, 2018.

This dissertation aims to analyze the Information Systems (SI) in use, the indicators and management reports in force and the factors that influence the innovation process, in order to propose develop a Human Resources Information System (HRIS) at the Federal University of Pampa. The theoretical review sought to understand the principles of innovation in Public Administration, the human resources (HR) in these organizations and the characteristics of management information systems. The methodology approach was qualitative; the procedures were participant observation, documental analysis and interviews with managers. The results indicated the absence of an integrated system to manage people's information; outdated, divergent, fragmented and overlapping databases; a lack of a systemic training process for users; a high degree of difficulty in maintaining the indicators and managerial reports, and a high degree of dependence of spreadsheets, in addition to the recurrent use of manual processing. Furthermore, the interviewees revealed that the IS in use did not fully meet the demands for data and information from GP, giving just a small contribution to manage the work team and to carry out the planning. The Content Analysis method demonstrated that the most cited potentialities for the adoption of the innovation proposed were the competence and familiarity of the Information Technology (IT) professionals and the workers predisposition to adopt the system due to recognized need, while the prominent barriers were the IT rank for demands, cultural organizational barriers and resistance to change (individual); among the benefits, the expectation of better/viable achievement of specific demands, and more agility of response; as well the features needed to incorporate the system were the unified platform, provide remote access and facility of use. The intervention proposal consolidated the managers' perception, resulting in a new System with two Modules: a) Management Indicators and b) Customization of Management Reports. In order to materialize them, it must be accompanied by a set of actions and guidelines clustered in an Institutional Project - among them the prediction of a pilot project, in order to practice the experimental approach; the communication plan, which forecast the awareness of top management in order to they support the prioritization, and sharing the proposal internally, including co-participation, in order to stimulate the acceptance. The process of development and implementation of the HRMS does not require additional costs. Therefore, the innovative initiative in UNIPAMPA must provide for HR managers and workers to be systematically equipped with a technological tool that provides reliable, relevant, accurate, consistent, up-to-date and shareable information, adequate support to the demands, the long-term, more transparent, technically-based and efficient strategies for people management.

**Keywords:** innovation; public administration, human resources; human resources information system.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Estrutura Organizacional da PROGEPE/UNIPAMPA .....	58
---	----

## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Sistemas de Informação de GP utilizados .....	69
Gráfico 2 - Situações em que os sistemas são utilizados .....	71
Gráfico 3 - Funções dos sistemas em uso .....	75
Gráfico 4 - Qualidade dos atributos das informações nos relatórios dos sistemas em uso .....	76
Gráfico 5 - Satisfação com o suporte técnico especializado .....	82
Gráfico 6 - Grau de Facilidade dos sistemas em uso.....	83
Gráfico 7 - Qualidade do conjunto de atributos dos sistemas em uso.....	84
Gráfico 8 - Contribuição dos relatórios/indicadores na rotina de trabalho .....	88
Gráfico 9 - Grau de importância da utilização de relatórios/indicadores .....	89
Gráfico 10 - Necessidade de confecção de planilhas eletrônicas complementares..	90
Gráfico 11 - Plataformas de governo com dados e informações de pessoal utilizadas .....	91
Gráfico 12 - Autonomia para novas ideias e incentivos à abordagem experimental .....	121
Gráfico 13 - Etapas a serem priorizadas no desenvolvimento do SIG-GP .....	125

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - <i>Framework</i> de Inovação na Administração Pública.....	37
Quadro 2 - Subsistemas de GP e a inovação .....	44
Quadro 3 - Indicadores de Gestão de Pessoas.....	47
Quadro 4 - Aplicações, Benefícios e Barreiras de um Sistema de Informações de Recursos Humanos.....	51
Quadro 5 - Framework Conceitual de Pesquisa de Adoção e Uso de Sistemas de Informações de Recursos Humanos em Universidades.....	52
Quadro 6 - Procedimentos para Coleta de Dados.....	60
Quadro 7 - Plataformas com dados e informações de pessoal do Poder Executivo Federal .....	67
Quadro 8 – Demandas levantadas que necessitam dos sistemas em uso .....	73
Quadro 9 - Acompanhamento dos objetivos e metas do Planejamento .....	79
Quadro 10 – Funcionalidades dos sistemas em uso para gestão da equipe de trabalho .....	81
Quadro 11 - Treinamento dos servidores para uso dos sistemas .....	82
Quadro 12 - Grau de dificuldade de manutenção dos relatórios/indicadores gerenciais.....	85
Quadro 13 - Nível de sofisticação tecnológica dos relatórios/indicadores.....	87
Quadro 14 – Barreiras e Dificuldades no Nível Organizacional.....	102
Quadro 15 – Etapas do Projeto do SIG-GP .....	133
Quadro 16 - Lista de Indicadores Gerenciais propostos .....	134
Quadro 17 - Exemplo de Lista de dados para customização de Relatórios Gerenciais .....	137

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

<b>ATIs</b>	Analistas de Tecnologia da Informação
<b>CGU</b>	Controladoria-Geral da União
<b>CONSUNI</b>	Conselho Universitário
<b>COPSPAD</b>	Comissão Permanente de Sindicâncias e Processos Administrativos Disciplinares
<b>DTIC</b>	Diretoria de Tecnologia da Informação e Comunicação
<b>GP</b>	Gestão de Pessoas
<b>GURI</b>	Gestão Unificada de Recursos Institucionais
<b>HRIS</b>	<i>Human Resources Information System</i>
<b>HRMS</b>	<i>Human Resources Management System</i>
<b>IES</b>	Instituição de Ensino Superior
<b>OCDE</b>	Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico
<b>PROGEPE</b>	Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas
<b>RH</b>	Recursos humanos
<b>SEI</b>	Sistema Eletrônico de Informações
<b>SIAPE</b>	Sistema Integrado de Administração de Recursos Humanos
<b>SIG</b>	Sistema de Informações Gerenciais
<b>SIG-GP</b>	Sistema de Informações Gerenciais em Gestão de Pessoas
<b>SIGEPE</b>	Sistema de Gestão de Pessoas
<b>SIRH</b>	Sistema de Informação de Recursos Humanos
<b>TAEs</b>	Técnicos Administrativos em Educação
<b>TCU</b>	Tribunal de Contas da União
<b>TTIs</b>	Técnicos de Tecnologia da Informação
<b>UNIPAMPA</b>	Universidade Federal do Pampa

## SUMÁRIO

1.	INTRODUÇÃO.....	17
1.1	OBJETIVOS.....	19
1.1.1	Objetivo Geral.....	19
1.1.2	Objetivos específicos.....	19
1.2	JUSTIFICATIVA.....	20
2.	REFERENCIAL TEÓRICO.....	22
2.1	INOVAÇÃO NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA.....	22
2.1.1	O conceito de inovação.....	22
2.1.2	Aspectos históricos da inovação na administração pública.....	24
2.1.3	Conceitos, características e definições de inovação na administração pública.....	29
2.1.4	Tipos de inovação.....	31
2.1.5	Fatores de influência do processo de inovação.....	34
2.2	GESTÃO DE PESSOAS NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA.....	38
2.2.1	Definições, processos e subsistemas.....	39
2.2.2	Características particulares da Gestão de Pessoas na Administração Pública Brasileira.....	41
2.2.3	Avanços na prática de Gestão de Pessoas na Administração Pública e o processo de inovação.....	42
2.2.4	Indicadores de Gestão de Pessoas.....	45
2.3	SISTEMAS DE INFORMAÇÃO.....	48
3.	METODOLOGIA.....	55
3.1	COLETA DE DADOS.....	56
3.2	ANÁLISE DOS DADOS.....	60
4.	DIAGNÓSTICO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA – APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS.....	63
4.1	CONTEXTO DA REALIDADE PESQUISADA - A UNIVERSIDADE FEDERAL DO PAMPA (UNIPAMPA).....	63
4.2	DIAGNÓSTICO INICIAL DA SITUAÇÃO-PROBLEMA.....	64
4.3	ANÁLISE DOCUMENTAL.....	65
4.4	PERFIL DEMOGRÁFICO DOS ENTREVISTADOS.....	68
4.5	DIAGNÓSTICO DOS SISTEMAS DE INFORMAÇÃO EM USO.....	69

4.6	DIAGNÓSTICO DOS RELATÓRIOS E INDICADORES GERENCIAIS.....	84
4.7	DIAGNÓSTICO DOS FATORES DE INFLUÊNCIA PARA A INOVAÇÃO POR MEIO DE UM SIG-GP .....	92
4.7.1	Potencialidades e Oportunidades .....	92
4.7.2	Barreiras e Dificuldades.....	96
4.7.3	Benefícios com o SIG-GP .....	106
4.7.4	Características para ser incorporado.....	110
4.7.5	O Apoio da Alta Gestão .....	115
4.7.6	Como os setores se atualizam sobre novas Tecnologias.....	118
4.7.7	Autonomia e Abordagem Experimental .....	120
4.7.8	Sugestões para o Desenvolvimento do SIG-GP.....	122
4.7.9	Etapas de Desenvolvimento do SIG-GP.....	125
5.	PROPOSTA DE INTERVENÇÃO .....	128
5.1	MÓDULO DE INDICADORES GERENCIAIS .....	134
5.2	MÓDULO DE CUSTOMIZAÇÃO DE RELATÓRIOS GERENCIAIS .....	136
6	CONCLUSÃO.....	140
	REFERÊNCIAS.....	146
	APÊNDICES.....	153
	APÊNDICE A - QUESTIONÁRIO DE ENTREVISTAS .....	154
	APÊNDICE B - RELATÓRIOS E INDICADORES GERENCIAIS DE RESPONSABILIDADE DOS SETORES OU QUE DEMANDAM A SUA ATUAÇÃO.....	157

## 1. INTRODUÇÃO

Em um contexto de constantes mudanças no rumo das diretrizes sociopolíticas, muitas vezes conflitantes, impulsionadas em grande parte pelo exponencial avanço tecnológico de fronteira das últimas décadas, em um mundo cada dia mais globalizado e organizado em redes, a administração pública se vê pressionada pelo aumento das expectativas dos cidadãos para solução de problemas (complexos), de um lado, e limitada a orçamentos restritos para agir, de outro (HARTLEY, 2016; TORFING; TRIANTAFILLOU, 2016). Os governos, todavia, têm investido na modificação de antigos padrões de funcionamento das organizações, buscando adaptar-se aos anseios sociais contemporâneos relacionados a uma administração transparente, moderna, ágil, aberta e receptiva à participação dos seus usuários (BRASIL, 2009; BRASIL, 2017).

Uma das dimensões de resposta a este cenário acontece com a geração ou adoção de inovações, isto é, novos conhecimentos, conceitos de gestão ou tecnologias emergentes que representem a “descontinuidade com o passado” (DE VRIES, BEKKERS E TUMMERS, 2016). Nesse sentido, estudos corroboram que a inovação pode contribuir não somente para o crescimento econômico, a mudança industrial e a vantagem competitiva, conforme conceituado por Schumpeter (1961, 1997) e mais contemporaneamente sacramentado nas edições do Manual de Oslo (OCDE, 2006), mas também para melhorar a qualidade do serviço público e sua eficiência, aumentando a capacidade governamental na resolução de problemas (CAVALCANTE; CAMÕES, 2017a).

Neste caminho, a qualificação da gestão importa não somente na adoção de novas ferramentas, mas, de forma integrada, na qualificação das pessoas – os servidores públicos – como atores efetivos (e não somente expectadores) da mudança. Como descrito pela OCDE (2015a, p. 222) “Os funcionários públicos estão no centro da inovação do setor público, e seu compromisso e determinação impulsionam todas as etapas do processo de inovação”.

O protagonismo do ser humano nos processos inovadores, por sua vez, guarda fundamental relação com as políticas e ações de Gestão de Pessoas (GP) nas organizações. Para isto, se faz necessário que os gestores tenham acesso a informações corretas, atualizadas, de qualidade e aplicáveis sobre seu desempenho

(operacional, tático e estratégico), suas experiências passadas, seus parceiros e de seus próprios usuários, sendo imprescindível manter sistemas de informação para gerenciar estes dados e informações (OCDE, 2015b). Estes sistemas de informações em GP, por outro lado, devem estar sempre atualizados e em completa sinergia com seu ambiente social, jurídico e organizacional, sendo apropriado pensar que devem evoluir constantemente para terem o conteúdo funcional progressivamente ampliado e melhorado, perseguindo a satisfação dos seus usuários (VASCONCELOS et al., 2017).

A Universidade Federal do Pampa (UNIPAMPA), *lócus* desta pesquisa, situada na região sul do Estado do Rio Grande do Sul, tem dentre as suas particularidades a distribuição de suas unidades acadêmicas em 10 *campi*, promovendo a interiorização e a descentralização do ensino superior no país. O modelo multicampi enseja, no entanto, efetivos mecanismos de integração e de comunicação para suprir as estratégias e instrumentos conformadores do seu caráter orgânico e articulado (NEIVA, 2015), sendo a tecnologia o principal aliado para superação das distâncias geográficas entre os campi (NEZ, 2016).

Ao se analisar as práticas desta Universidade quanto à produção, tratamento e disseminação de informações em sua Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas, identificou-se a falta de um processo sistêmico para geração e compartilhamento de informações gerenciais, o que leva a procedimentos de aferição pontuais, sazonais, pouco estruturados, não padronizados, não replicáveis, processados manualmente por intermédio de planilhas eletrônicas e processos físicos, gerando por consequência indicadores com baixa consistência e confiabilidade. Complementarmente, se deduz que as decisões em relação à força de trabalho e o atendimento das demandas que se utilizam das informações de pessoal, sem uma correta base de dados, podem prejudicar o desempenho de um setor tão importante para as Instituições de Ensino Superior (IES).

Deste modo, se propõe o desenvolvimento de um Sistema de Informações Gerenciais em Gestão de Pessoas (SIG-GP), que proporcione à Universidade trabalhar com maior eficiência nas esferas da aferição de desempenho, do controle e nos subsídios para gestão da própria equipe e em relação a melhorias nas atividades e processos que lhes competem, contribuindo para reforçar a cultura de revisão constante dos procedimentos e seu conseqüente aperfeiçoamento.

A revisão teórica investigou os aspectos gerais e particulares que configuram os processos de inovação na administração pública, sua relação com a gestão de pessoas nos órgãos públicos, com ênfase aos brasileiros, e com os recursos dos sistemas de informação. Assim, procedeu-se o diagnóstico para compreender em profundidade a situação-problema pela ótica dos processos e gestores de GP, com base em procedimentos de análise documental e análise de entrevistas, incluindo o método de análise de conteúdo (BARDIN, 2016), na busca por soluções assertivas e viáveis ao contexto organizacional da IES.

Este trabalho está organizado em seis capítulos. O primeiro capítulo da Introdução, além do preâmbulo dos temas, apresenta o objetivo geral e os objetivos específicos investigados, abordando a justificativa para a realização do estudo. O capítulo dois abrange o referencial teórico, e está dividido em três grandes tópicos: Inovação na Administração Pública, Gestão de Pessoas na Administração Pública e Sistemas de Informação. O terceiro capítulo expõe a metodologia da pesquisa, classificando-a quanto à sua natureza, abordagem do problema, objetivos, e o delineamento dos procedimentos e técnicas de coleta e análise de dados utilizados. O quarto capítulo apresenta os resultados dos diagnósticos, com a análise e discussão dos dados coletados. O capítulo cinco detalha a proposta de intervenção anunciada no objetivo geral. O sexto capítulo, por fim, apresenta a conclusão, revisitando sucintamente os resultados, apontando as considerações finais, as limitações do trabalho e recomendações para estudos futuros.

## **1.1 OBJETIVOS**

### **1.1.1 Objetivo Geral**

Propor o desenvolvimento de um Sistema de Informações Gerenciais de gestão de pessoas (SIG-GP) na Universidade Federal do Pampa, baseado nos princípios de inovação na Administração Pública.

### **1.1.2 Objetivos específicos**

Em termos específicos, objetiva-se:

- a) diagnosticar as condições e capacidades dos sistemas de informação em uso para fornecer dados e informações de pessoal, em atendimento as demandas internas e externas, no suporte aos processos operacionais, para fins de acompanhamento dos planos estratégicos e para auxiliar na tomada de decisão;
- b) identificar os indicadores e relatórios gerenciais com dados e informações de pessoal em uso, como são utilizados e as relações com os sistemas de informação em uso, assim como os dados disponíveis sobre GP em plataformas governamentais;
- c) analisar os fatores de influência do processo de inovação representada pelo SIG-GP, considerando a percepção dos gestores.

## **1.2 JUSTIFICATIVA**

Os benefícios esperados com a implementação de um SIG-GP nesta Universidade Federal Pública são: melhorar o processo de tomada de decisão em termos de gestão de pessoas; o registro de dados processuais (histórico) e o fluxo de informações; reduzir as operações manuais na geração de relatórios e indicadores; qualificar a comunicação intra e interdepartamental; promover a mensuração de resultados; estimular o aprendizado e acúmulo de conhecimento organizacional. Em suma, elevar a capacidade de gestão da Universidade subsidiando sua capacidade de ação, garantindo com que as informações estejam disponíveis quando e onde se façam necessárias e de maneira segura e confiável, proporcionando um olhar crítico e responsável sobre as pessoas que compõem seu quadro funcional.

A contribuição deste trabalho reside no fato de construir uma proposta de desenvolvimento inovadora no âmbito de uma IES pública, com potencial de provocar mudanças positivas em várias frentes, pois a mudança pode ter elementos de mais de um tipo de inovação (HARTLEY, 2005). Do ponto de vista da sua contribuição acadêmica, o percurso metodológico pode servir de modelo para novas aplicações empíricas, contextualizadas, concebendo material para avanços teóricos sobre o tema. Ainda, do ponto de vista da sua contribuição social, destaca-se a oportunidade de servir de referência para outras IES públicas, e que possam

visualizar a importância de um sistema de informações gerenciais tanto pelas suas funções fundamentais quanto pelo seu viés indutor na evolução dos processos administrativos, na percepção da imagem do setor e na motivação dos próprios servidores como agentes de transformações da realidade vivenciada.

## **2. REFERENCIAL TEÓRICO**

### **2.1 INOVAÇÃO NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA**

#### **2.1.1 O conceito de inovação**

Para introduzir a discussão a respeito da inovação, apresenta-se uma breve descrição da concepção pioneira do termo no sentido que influenciou as Ciências Econômicas e as demais ciências congêneres dentro do arcabouço teórico no qual foi concebido, fornecendo os alicerces para aprofundar o tema nas demais seções do estudo. Para tal, recorre-se ao principal autor requisitado para a compreensão da ideia de inovação: Joseph Alois Schumpeter, renomado economista e filósofo austríaco da primeira metade do século XX. Suas obras clássicas, que datam desta época, possuem versões mais atuais traduzidas e reimpressas para o português.

A abordagem de Schumpeter (1997) atrela a noção de desenvolvimento econômico ao fenômeno da realização de novas combinações (inovações), espontâneas e descontínuas, que modificam o estado de equilíbrio previamente existente. E vai além, ao sentenciar que o caráter evolutivo do processo capitalista se deve ao “impulso fundamental [...] dos novos bens de consumo, dos novos métodos de produção ou transporte, dos novos mercados e das novas formas de organização industrial criadas pela empresa capitalista” (SCHUMPETER, 1961, p. 110). Soma-se a estas, as novas fontes de matérias-primas (SCHUMPETER, 1997).

Dessa maneira, a inovação tecnológica e sua capacidade de provocar a denominada “destruição criadora”, proporcionam a mutação (evolução) industrial e as condições econômicas para as empresas seguirem competindo (ou se tornarem mais competitivas) frente às adversidades (ocasionais) do mercado (SCHUMPETER, 1961). O autor também nos trás importante distinção entre invenção e inovação, em que a primeira só se torna a segunda a partir de sua relevância para o consumo econômico/social, isto é, sua utilidade prática mediada pela aquiescência do mercado (SCHUMPETER, 1997).

Em termos contemporâneos, a Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE), por meio do Manual de Oslo, produziu uma das principais fontes internacionais de diretrizes para coleta, interpretação e uso de

dados sobre atividades de inovação do ponto de vista da indústria de transformação, primária e de serviços (OCDE, 2006). Sua definição de inovação foi construída tendo em mente o fim último da melhora do desempenho da firma, forjada a partir do conceito de mudanças caracterizadas pela incerteza sobre os resultados da atividade inovadora, o envolvimento de investimento, a utilização de conhecimento novo ou um novo uso para o conhecimento existente, o ganho de vantagem competitiva e a reflexão sobre a inovação ser capaz de aproveitar o “transbordamento” (reutilização de elementos não completamente apropriados) de outras inovações antecessoras, e consta definida em sendo a implementação de um produto (bem ou serviço) novo ou significativamente melhorado, ou um processo, ou um novo método de marketing, ou um novo método organizacional nas práticas de negócios, na organização do local de trabalho ou nas relações externas (OCDE, 2006).

Pormenorizando, o Manual de Oslo assim os apresenta: inovação de produto – bens e serviços integralmente novos ou que recebem melhorias significativas nas características ou usos já existentes (ex.: especificações técnicas, componentes e materiais, softwares incorporados, facilidade de uso, etc.); inovação de processo – implementação de um método novo ou de melhorias significativas no processo de produção ou distribuição; inovação organizacional – implementação de novos métodos organizacionais que resultem no desenvolvimento de melhores práticas de negócios, gerenciais internas e nas relações externas; e inovação de marketing – introdução de novo método de marketing com mudanças significativas em seu composto (produto, preço, promoção, posicionamento).

Tanto a definição quanto os tipos de inovação apresentados pelo Manual de Oslo tem forte influência Schumpeteriana (OLIVEIRA; SANTANA; GOMES, 2014). O mesmo acontece com a análise de Perry (2010). Para o autor, o componente primordial da inovação (ponto de partida) é a criatividade. Em segundo lugar, a implementação é responsável por transpor as ideias criativas do pensamento para a realidade. Adicionalmente, há uma série de características que servem de base à definição de inovação e, por conseguinte, promovem o melhor aproveitamento das oportunidades e diferentes combinações de objetos, materiais e processos: novidade, conscientização, aprendizado constante, novos comportamentos, novas

perspectivas e mentalidades, economia de trabalho, eficiência e mudança (descontinuidade).

Nos dias atuais, o resultado da ampliação do interesse no estudo das inovações aparece refletido em novas definições em outros setores, descrevendo também inovações sociais, inovações em serviços e inovações no setor público (PERRY, 2010; BRANDÃO; BRUNO-FARIA, 2013).

O estudo de Gault (2016) traz uma nova definição de inovação mais ampla ao estender a definição presente na 3ª edição do Manual de Oslo para todos os setores da economia, visando implicações nas estatísticas oficiais sobre inovação, a comparação internacional da inovação em cada setor, o desenvolvimento de políticas e o monitoramento e a avaliação das políticas de inovação implementadas.

O autor sugere o seguinte texto adaptado: “Uma inovação é a implementação de um produto ou processo novo ou significativamente alterado. Um produto é um bem ou um serviço. O processo inclui produção ou distribuição, organização ou processos de marketing.” (GAULT, 2016, p. 11). Até aqui, as principais mudanças dizem respeito ao termo “alterado” no lugar de “melhorado” e a criação de dois níveis de classificação: o primeiro com os tipos de inovação de produto e processo, e o segundo com seus respectivos subtipos. Na sequência, complementa a versão: “Um produto novo ou significativamente alterado é implementado quando está disponível para usuários potenciais” (GAULT, 2016, p.11), e não somente quando diretamente introduzido no mercado, enquanto explica que no caso dos processos estes são implementados quando trazidos para uso real na operação da unidade institucional (ao invés da “firma”), deslocando o entendimento do universo empresarial para uma compreensão mais abrangente da inovação (GAULT, 2016).

### **2.1.2 Aspectos históricos da inovação na administração pública**

A inovação, especialmente no setor público, para ser entendida em sua plenitude, deve considerar os princípios específicos que regem a administração pública e seus órgãos públicos, o contexto histórico, político, social e econômico do ambiente mais amplo no qual estão inseridos, assim como, no âmbito particular, sobretudo do ponto de vista da gestão, conhecer a configuração interna das

instituições, sua estrutura e cultura organizacionais (OCDE, 2015b), ou seja, como se prepara estratégica e operacionalmente para atender a seus objetivos.

Para isto, se faz presente um sucinto histórico dos modelos de gestão pública presentes na conformação da administração pública brasileira que, de certo modo, abriram novos campos/áreas potenciais para que se pudesse vislumbrar a possibilidade de inovações no cenário da administração pública nacional.

O tema da inovação, no setor público brasileiro, ganha um precursor quando em 1938 é criado o DASP - Departamento Administrativo do Serviço Público, o qual tinha por objetivo a reorganização da administração pública com a redução da ineficiência em âmbito federal (RABELO, 2011). Inspirado, no modelo weberiano de burocracia, surge em contraste ao Patrimonialismo vigente à época como a primeira experiência sistemática objetivando modernizar o aparelho de Estado brasileiro (COSTA, 2008). Praticamente 30 anos depois, em 1967, foi sancionado o Decreto-Lei 200, que estabeleceu diretrizes para a reforma administrativa e reorganização da Administração Federal, com foco na descentralização e flexibilização. Mais adiante, no período de 1979 a 1986, foi instituído o Ministério da Desburocratização, com a finalidade de reduzir os impactos da burocracia.

Na década de 90, a Reforma Gerencial do Estado brasileiro, guiada pelo então Ministro Bresser-Pereira e a equipe do Ministério da Administração e Reforma do Estado – MARE, buscou reproduzir preceitos advindos do movimento global da Nova Administração Pública (*o New Public Management*) - medidas e padrões de desempenho, ênfase em controle de resultados, desagregação e reestruturação organizacionais, setor público competidor, ênfase em práticas de gestão do setor privado e disciplina no uso do recurso público (HOOD, 1991) - e diferenciou-se ao oferecer nova “roupagem” à estrutura do aparelho do Estado, com a criação de novos formatos de organização (as organizações da sociedade civil de interesse público – OSCIP, por exemplo), repensando as responsabilidades pela execução das atividades tanto de natureza privada quanto pública na sociedade brasileira (BRESSER-PEREIRA, 1996). Na autocrítica de Bresser-Pereira (2001), a Reforma teria sido bem-sucedida na dimensão institucional e cultural, porém encontrado dificuldades na dimensão gerencial devido a descontinuidades na fase de implementação.

Em resgate aos pressupostos de democratização da gestão pública, representados por um conjunto de inovações institucionais e políticas concebidas na Constituição de 1988 (PAES DE PAULA; KEINERT, 2014), mais precisamente na primeira década do século XXI, começou a tomar forma uma visão de gestão pública alicerçada em fomentar o maior envolvimento da sociedade, com a participação direta dos cidadãos, tanto no debate e definição de atividades e políticas públicas, quanto no acompanhamento e controle das ações realizadas pela administração pública, concebendo como resultado modelos de gestão voltados a atender a estes novos anseios, como presentes no modelo societal ou de gestão social, de Paes de Paula (2005). Paes de Paula e Keinert (2014) ponderam, todavia, que a relação entre Estado e sociedade pode ser caracterizada por duas matrizes: *estadocêntrica* e *sociocêntrica*, sendo esta última surgida após o conceito de público extrapolar o Estado, de modo a se tornar um valor compartilhado entre múltiplos atores e formas jurídico-gerenciais.

Mais recentemente, verificaram-se, no nível federal, iniciativas governamentais em busca de corrigir distorções históricas na gestão pública brasileira, como o Gespublica (BRASIL, 2009), que foca na gestão dos processos, na simplificação administrativa e na construção de indicadores com os objetivos de preparar os órgãos para o alcance de resultados e ao mesmo tempo buscar mitigar disfunções burocráticas.

Na década corrente começam a ter destaque iniciativas que buscam agregar os avanços trazidos pelos paradigmas de gestão em voga, em conjunto com noções contemporâneas do *accountability*, da transparência, da gestão de riscos, e da consciência de que os objetivos almejados pela administração passam por atender aos anseios de um “cidadão participante”, simbolizado quando a democracia confere espaço para a sociedade participar acentuadamente do controle e das decisões do Estado. Neste sentido, emerge o conceito de governança, a partir de esforços localizados de instituições tais como o Tribunal de Contas da União, influenciadas pela atuação de organismos internacionais multilaterais como a Organização para a Cooperação e o Desenvolvimento Econômico – OCDE e o Banco Mundial – BID.

A Governança pública, portanto, baseia-se em múltiplos arranjos (redes) com a participação de diversos atores (estado, terceiro setor, mercado etc.) no desenvolvimento, na gestão de políticas públicas e no provimento de serviços, em

busca de qualificar o papel estatal para orquestrador, direcionador estratégico, indutor e fomentador essencial para a ativação e orientação das capacidades dos demais atores (BRASIL, 2009).

As práticas inovadoras no setor público brasileiro devem ser refletidas à luz de um cenário de convivência concomitante entre atributos de modelos de gestão “incompletos” (e com múltiplas características), desafios complexos que exigem competências dinâmicas, restrições financeiro/orçamentárias e a maior pressão dos atores sociais que cercam o Estado moderno, com sugestões agregadoras via Governança despontando no horizonte. Klumb e Hoffmann (2016) revelaram uma convergência na literatura quanto ao entendimento do impacto dos modelos de gestão sobre o processo inovativo. Em trabalhos que discutem a relação entre os paradigmas de administração pública, o entendimento sobre a inovação no setor público, os resultados dela esperados e a forma de realizá-la, mostraram como a busca por novos padrões de governança e entrega de serviços ao cidadão é dificultada por processos de inovação ainda baseados em princípios da administração pública tradicional e do *New Public Management* (KLUMB; HOFFMANN, 2016).

Para Oliveira, Santana e Gomes (2014), as chamadas “inovações de concepção” são especialmente importantes no setor público, justamente por representarem novas formas (modelos) de gestão organizacional, o que poderia explicitar, ao menos em parte, o surgimento ou proeminência de rumos marcantes nos processos econômicos e sociais em determinadas épocas, como por exemplo, o processo de expansão capitalista nos países latino-americanos com o *New Public Management*. A inovação, assim, se vê imbricada dentro destes paradigmas.

Autores como Osborne e Radnor (2016), por sua vez, pontuam que a *New Public Governance* (Nova Governança Pública), é tanto um produto quanto uma resposta à natureza cada vez mais complexa, plural e fragmentada no campo de implementação de políticas públicas e da prestação de serviços no século XXI.

Atualmente, o recente reavivamento do discurso da inovação pública por todo o mundo pode ser explicado, de acordo com Torfing e Triantafillou (2016), por um grupo importante de fatores e circunstâncias a respeito da realidade contemporânea: Em primeiro lugar, a crise econômica e fiscal (mundiais), as pressões crescentes da economia de mercado global e o envelhecimento das populações ocidentais pesam

nos orçamentos públicos e com isso geram uma crescente necessidade de soluções inovadoras que possam fornecer alternativas inteligentes para superar os efeitos das reduções orçamentárias; em segundo, há um crescente reconhecimento acadêmico e político do caráter cada vez mais complexo e conflitante dos problemas públicos, o que desafia soluções padrão. Sem soluções adequadas (e inovadoras) para ir além dos impasses políticos, o simples aumento das despesas públicas deixa de ser suficiente, se transformando em desperdício de recursos financeiros; em terceiro, o aumento da demanda por serviços mais individualizados e personalizados, as mudanças climáticas e outras mudanças sistêmicas de longo prazo, assim como o aumento da visibilidade de problemas socioeconômicos não atendidos, constitui um conjunto de ambições e expectativas crescentes que, combinada com austeridade e recursos escassos por parte dos governos e suas administrações, estimula os agentes públicos na busca de soluções inovadoras que operam no sentido de prover "mais por menos". Segundo Gault (2016), a inovação tem o potencial de mitigar as mudanças climáticas, fazer avançar o desenvolvimento sustentável e promover maior coesão social; em quarto e último, o surgimento de uma nova geração de tecnologias digitais permitiu novas formas de comunicação e interação com usuários e cidadãos no *front-office* e possibilitou o manejo de enormes quantidades de dados comportamentais e afins no *back office*. Novos avanços na robótica estimulam ainda mais o desenvolvimento das tecnologias do bem-estar. Como tal, o desenvolvimento tecnológico é mais uma vez um impulsionador da inovação pública (TORFING; TRIANTAFILLOU, 2016).

Na realidade brasileira, Cavalcante e Camões (2017a) examinaram se a extensão das inovações do governo federal nos últimos anos converge com o debate sobre as mudanças nos paradigmas de gestão pública das últimas décadas. A discussão teórica demonstrou que o ponto de vista prevalecente é de que o governo não segue necessariamente qualquer modelo específico bem estruturado e direto de gerenciamento. Em vez disso, a operação da administração pública de hoje é baseada em uma alta variedade de princípios e ferramentas. Com base nas iniciativas premiadas no Concurso de Inovação no Setor Público promovido pela ENAP, durante o período de 2007 a 2014, verificou-se que a maioria das iniciativas (97,5%) incorporaram algum princípio ou ferramentas relacionadas às tendências de gestão listadas pelos autores (transparência, governo aberto e responsabilização; e-

gov; redes de desempenho; novos arranjos institucionais, tecnologia da informação). Além disso, as inovações foram baseadas predominantemente em tecnologia de informação e comunicação (TIC) e redes, como as principais estratégias de desempenho para melhorar a qualidade e a eficiência do serviço público. O objetivo desta pesquisa, logo, está em sintonia com casos nacionais de excelência.

### **2.1.3 Conceitos, características e definições de inovação na administração pública**

Para De Vries, Bekkers e Tummers (2016), a inovação no setor público pode ser definida como a introdução de novos elementos, em um serviço público, sob a forma de novos conhecimentos, novas formas de organização e/ou novas habilidades gerenciais ou presencias, que representem a descontinuidade com o passado. Os autores realçam que a inovação não deve se limitar a uma nova ideia, mas que também tem de ser posta em prática. Identificaram, ainda, que a inovação no setor público não é apenas uma questão de eficiência, mas também se concentra na aquisição de confiança e legitimidade, isto é, na crença que os cidadãos têm de que os governos são capazes de lidar com os problemas que lhe dizem respeito.

A melhor compreensão dos preceitos que definem a inovação no setor público, segundo Windrum (2008), passa por reconhecer a grande influência recebida do setor privado, tanto nos Estados Unidos quanto na Europa. Como consequência, houve a direta relação do conceito de inovação proveniente do contexto industrial privado para aplicação no setor público.

Apesar da dominância das pesquisas direcionadas à indústria de manufatura, em particular ligadas a alta tecnologia, Djellal, Gallouj e Miles (2013) apontam a insurgência, neste último século, das correntes que analisam as inovações em serviços, assim como nos serviços públicos. Os autores utilizam de quatro perspectivas teóricas: da assimilação, da diferenciação, da inversão e da integração, para sugerirem formas de abordarem a inovação nos serviços públicos.

Quando tratam da perspectiva da diferenciação, apresentam duas características intrínsecas aos serviços, em contraponto aos bens: a intangibilidade e a interatividade. Na primeira, se torna difícil avaliar o impacto econômico da inovação, na medida em que sua produção nem sempre possui “fronteiras” bem

definidas. A segunda característica significa que o consumidor, cliente ou usuário está envolvido, de uma forma ou de outra, na produção do serviço, como por exemplo, no surgimento de customizações, que implica numa organização interativa da inovação ao invés de linear. Apesar das duas se aplicarem aos setores público e privado, o caráter “público” possui outras características específicas em relação às inovações pró-mercado: a) é o sistema político, em vez dos acionistas, que mantém o controle dos serviços públicos, sendo particularmente agudos os problemas inerentes às relações entre Órgãos e Poderes; b) princípios do serviço público (igualdade, imparcialidade, justiça, continuidade) podem estimular a inovação, ao conduzir formas específicas de inovação não técnicas e não comerciais, envolvendo questões domésticas, sociais e cívicas, embutidas com a valorização das relações interpessoais, empatia, confiança, preocupação com a inclusão e igualdade de tratamento dos cidadãos (DJELLAL; GALLOUJ; MILES, 2013).

A adoção de modelos inapropriados de inovação da manufatura, ao invés daqueles derivados do setor de serviços, é uma das três falhas expostas por Osborne e Brown (2013) que prejudicam a melhor compreensão da inovação nos serviços públicos, juntamente com a noção de que há um entendimento errôneo quanto à natureza destas inovações ao serem posicionadas como normativas “positivas” em políticas públicas, quando, na realidade, seu suporte e gerenciamento exigem o reconhecimento que nem todas as mudanças positivas são sempre inovadoras, ao passo que nem todas as mudanças inovadoras são sempre benéficas. Consequentemente, Torfing e Triantafilou (2016) asseveram que não há garantia de que a inovação leve a uma melhoria. Segundo os autores, por envolver uma ruptura com práticas estabelecidas e formas convencionais de conhecimento, ser considerada bem sucedida na produção de valor público adicional depende de um julgamento *ex-post*, que irá se basear em avaliações subjetivas dos atores relevantes impactados.

Há tendências, de acordo com (Hartley, 2016), que intensificam este desafio: a inovação dos serviços públicos deve operar com recursos muito limitados, dado o contexto financeiro de cortes persistentes nos gastos públicos após a crise financeira global de 2008. Neste cenário, a inovação deve ser estimulada a partir da redução dos custos de criação, desenvolvimento e triagem de inovações: ao invés de laboratórios de pesquisa e desenvolvimento (P&D) e vultosos investimentos, a

inovação também pode ocorrer *bottom-up* (de baixo para cima, em relação à hierarquia corporativa), por meio de funcionários próximos de onde os serviços são entregues, e pode ser realizada com o uso cuidadoso de recursos e evitando o desperdício. Sobre este fato, a OCDE (2015a) complementa que, apesar das ideias nascerem de pessoas em todos os níveis de uma organização, o pessoal da linha de frente e os gerentes de nível médio que interagem com os clientes e operacionalizam políticas frequentemente têm uma melhor compreensão quanto à necessidade de se inovar.

Conforme exposto por Oliveira, Santana e Gomes (2014), conclui-se que os mecanismos de incentivos de um processo de inovação se diferenciam no setor privado e no setor público. Enquanto no primeiro os incentivos são diretos e óbvios, relacionados geralmente a ganhos de competitividade visando o retorno na forma de lucros para a empresa, na administração pública, os incentivos são menos claros (indiretos) e mais tênues (menos objetivos), e elementos como “retorno social” e “ganhos para a sociedade” ganham destaque.

Os múltiplos papéis desempenhados pelo Estado também irão influenciar no tipo de impacto sobre a inovação, evidenciando mais uma peculiaridade ao se observar o desenrolar de um processo de inovação dentro da seara pública. Segundo Oliveira, Santana e Gomes (2014), quando o Estado atua como um agente facilitador e indutor da atividade privada - ao formular as leis, as políticas e as organizações públicas que dão os contornos do ambiente em que estas atividades se desenvolvem - o Estado não inova por si, mas fomenta (facilita) a inovação. De outro modo, o Estado também é o agente inovador e responsável pela inovação que, além de atuar em áreas típicas de ação pública e de caráter social, também tem relevante peso em áreas estratégicas e importantes para a atividade econômica do país, por exemplo, na geração e transmissão de energia elétrica, na prospecção e produção de petróleo em águas profundas, em grandes obras de infraestrutura, etc.

#### **2.1.4 Tipos de inovação**

As tipologias das inovações constituem importantes estudos que fornecem relevante delineamento teórico a fim de auxiliar a compreender, conceitualmente, fenômenos empíricos relacionados com a inovação dentro da esfera pública.

A tipologia desenvolvida por Oliveira, Gomes e Santana (2014), com o objetivo de determinar uma matriz de inovações no setor público brasileiro, permite a melhor percepção sobre a dinâmica (padrão de comportamento) inovadora a partir das iniciativas premiadas no Concurso ENAP de Inovação na Gestão Pública Federal, no período de 2004 a 2012, propondo a utilização de quatro variáveis para classificar uma inovação: 1) Ambiente – onde se encontra o público-alvo da ação, se voltada para o ambiente interno ou externo à organização, ou ambos; 2) Tipo - nova para a organização, nova para a sociedade (em termos potenciais, ao mesmo tempo também novas para a organização) ou uma mudança de rotina; 3) Capilaridade - apresenta os beneficiários do ambiente de cada ação, ou seja, se atenderá o conjunto da população, uma população específica ou uma necessidade interna (o público interno); e 4) Fatores de sucesso - com base na descrição (ponto de vista) dos responsáveis e/ou gestores das iniciativas, organizados em 7 (sete) critérios - a) Decisão política e/ou dos dirigentes, b) Engajamento/comprometimento da equipe envolvida, c) Disponibilidade de recursos (materiais, financeiros, técnicos etc.), d) Participação do setor privado (empresa) e) Participação de universidades e centros de pesquisa, f) Coparticipação de outros órgãos ou atores, exceto setor privado (d) e academia (e), g) Outros.

Por meio de uma revisão sistemática de 158 trabalhos selecionados da literatura do período de 1990 a 2014, De Vries, Bekkers e Tummers (2016), classificaram as inovações no setor público em quatro (4) tipos: 1) inovação de processo - que pode ser de dois subtipos: focada no núcleo tecnológico ou administrativo da organização; 2) inovação de produto ou serviço; 3) inovação de governança: desenvolvimentos de novas formas e processos para abordar problemas da sociedade específicos e 4) inovação conceitual: introdução de novos conceitos, quadros de referência ou novos paradigmas que ajudem a reformular a natureza dos problemas específicos, bem como suas possíveis soluções.

Quanto à incidência dos diferentes tipos e subtipos, concluíram haver uma tendência para inovações de processos intraorganizacionais, que muitas vezes estão estreitamente relacionadas com dois grandes movimentos de reforma na administração pública, o *New Public Management* e o *E-Government* (em tradução livre, Governo Eletrônico) que compreende a utilização de TICs no setor público de forma ampla, e abrange disponibilização de serviços por meios eletrônicos, maior

transparência, e a aproximação e participação dos cidadãos nos processos decisórios (LEITE; REZENDE, 2017). Isto implica que outras inovações, especialmente as inovações de governança, conceituais e as interorganizacionais, tiveram menor apelo, as quais podem ser consideradas emergentes.

Já os tipos de inovação voltados à administração pública para Windrum (2008) são: inovação em serviço; inovação na entrega do serviço; inovação administrativa e organizacional; inovação conceitual; inovação de política; inovação sistêmica.

As inovações em governança e serviços seriam mais ambíguas, pois geralmente não se constituem em um artefato físico, mas tendem a estabelecer mudanças nas relações entre provedores de serviços e usuários. Esta é a posição de Hartley (2005), para a qual os julgamentos destes tipos de inovação devem ampliar o escopo e observar processos, os impactos e resultados organizacionais, bem como a geração de produtos, tendo em vista que, na prática, qualquer mudança pode ter elementos de mais de um tipo de inovação. Em se tratando da inovação baseada nos princípios da Governança em Rede, Hartley (2005) salienta o papel de liderança dos agentes políticos e gerentes públicos na tradução de novas ideias em novas formas de ação.

Dando ênfase à diferença entre a inovação em governança e as inovações de produto / serviço / processo, Moore e Hartley (2008) chamam a atenção para o fato de aquela ser capaz de criar as condições sob as quais as demais inovações podem ser incentivadas a ocorrer. Isto acontece porque alteram o que é produzido, como os novos produtos e serviços são distribuídos, como a responsabilidade da produção dos serviços é suportada e o que acontece com as condições materiais da sociedade. Segundo os autores, as inovações em governança se diferenciam em pelo menos cinco formas, altamente inter-relacionadas: 1) expandem o limite das organizações, criando produção baseada em rede; 2) aproveitam novas fontes de recursos (financeiros, mão-de-obra ou material), localizando e mobilizando aqueles anteriormente deixados de lado ou não totalmente explorados; 3) dependem de diferentes instrumentos para atingir seus fins; 4) redistribuem o direito de definir e avaliar o valor do que está sendo produzido, isto é, deslocam ou ampliam o lócus das decisões; 5) são avaliadas em termos de justiça, equidade e avanços sociais que promovem, tanto quanto em relação à eficiência e eficácia.

Seguindo na mesma linha de raciocínio, Sorensen e Torfing (2016) consideram que as redes de governança podem aumentar a eficiência e a eficácia da regulação pública e da produção de serviços através do aprimoramento da troca de recursos e da coordenação pluricêntrica, além de aumentar a legitimidade democrática da governança pública, facilitando a participação nos processos públicos de tomada de decisão.

### **2.1.5 Fatores de influência do processo de inovação**

Outra área de análise no campo da inovação pública são os fatores influentes relacionados ao processo de inovação. Os fatores podem, dependendo do nível em que atuam e do contexto específico, comportarem-se como condutores ou como barreiras dentro do processo inovativo. Neste sentido, De Vries, Bekkers e Tummers (2016) dividiram os fatores influenciadores em quatro níveis: nível ambiental (por exemplo, mandatos políticos); nível organizacional (por exemplo, recursos institucionais); características da Inovação (por exemplo, complexidade da inovação); nível individual / empregado (por exemplo, *empowerment*).

Os fatores relacionados ao nível ambiental são aqueles ligados ao contexto específico em que as organizações operam. Os autores identificaram os seguintes: a pressão do ambiente externo (inclui a atenção da mídia, as demandas políticas e a influência do líder político, além das demandas públicas), a participação com outros parceiros (em rede) e a adoção de suas normas; organizações compatíveis que adotaram uma mesma inovação; e os aspectos regulatórios, onde atentam para que se enxergue o papel regulatório como capaz de promover a inovação, assim como verificaram em suas pesquisas. Os autores pontuam a necessidade de a inovação lidar com ambientes em mudança, e a importância do ambiente externo ser encarado mais como uma rede a ser mobilizada do que um mecanismo autônomo.

No nível organizacional, mencionam: a disponibilidade dos recursos organizacionais (por exemplo, tamanho/porte da organização, empregados talentosos, instalações de TIC) que foi o fator influente mais constatado, seguido das questões relacionadas com a liderança e seus estilos, ao grau de aversão ao risco (certas culturas administrativas podem dificultar a inovação, ao passo que um ambiente cultural de aprendizagem – que dê importância à “tentativa e erro” - é tido

como necessário para promover a inovação), os incentivos, recompensas e objetivos claros, os conflitos e a estrutura organizacional.

Sobre a influência das características da inovação em si, temos a complexidade (facilidade de uso), vantagem relativa, compatibilidade, e a testabilidade (capacidade de ser testado, experimentado).

Já no nível individual, em que enaltecem como de grande importância o papel dos agentes para permitir a inovação, elencou-se o *empowerment* (autonomia do empregado, “voz” dentro da organização), a posição na hierarquia organizacional, conhecimentos e habilidades relacionadas com a execução do trabalho (como o profissionalismo e a experiência), a criatividade, aspectos demográficos (idade, gênero, etc.), o comprometimento e a satisfação com o trabalho, a perspectiva compartilhada das normas e a aceitação a inovação.

Com base nesta categorização dos fatores de influência em níveis, apresentam um modelo empírico para se estudar as inovações na esfera pública, a ser analisado relacionando os fatores descritos com os *outcomes* (resultados dos processos de inovação): aumento da eficácia/efetividade, aumento da eficiência, promoção do maior envolvimento com parceiros privados, maior envolvimento com os cidadãos e o aumento da satisfação dos usuários dos serviços públicos.

Cavalcante e Camões (2017b) propuseram estudar com profundidade os determinantes da inovação no setor público. Para tal, identificaram a presença ou ausência dos fatores de influência nas iniciativas reportadas no prêmio ENAP de Inovação, de 2007 a 2015. Importantes constatações puderam ser aferidas: inovação é consequência da combinação de fatores e não de uma construção isolada. Fatores influentes dos quatro níveis de análise (características da inovação, organizacional, ambiental e individual) foram representativos no caso brasileiro, sendo os mais recorrentes a vantagem relativa, custo-benefício, recursos escassos, rede/cooperação e liderança.

Observaram também que a maioria das práticas de gestão foi gerada dentro das organizações públicas, além de 93% de todas as iniciativas surgirem a partir de decisões no alto escalão (*top-down*) ou em processos de cocriação entre funcionários de nível baixo/médio e seus líderes (horizontal). Constatou-se ainda a predominância de iniciativas relacionadas a acordos institucionais, melhoria de processos e o gerenciamento de informações, sendo o tipo mais mencionado o

processo tecnológico. Identificou-se, também, que o tamanho e a complexidade da organização importam, com destaque para iniciativas nas áreas de educação, saúde e justiça (CAVALCANTE; CAMÕES, 2017b).

Os fatores internos que favoreceram a adoção de uma inovação tecnológica definida por sistemas de informação em saúde, foi o alvo da pesquisa de Perez, Popadiuk e Cesar (2017). Os autores avaliaram os resultados da adoção na percepção de indivíduos e grupos que utilizaram um novo sistema. Por meio de um modelo de equações estruturadas, sendo as variáveis independentes: o tipo de decisão pela inovação, canais de comunicação, a natureza do sistema social interno; o esforço do agente promotor da mudança, processos participativos e a preparação do ambiente; enquanto os "resultados do uso da inovação tecnológica": a introdução de novos processos, a melhoria dos já existentes, o acesso mais fácil às informações do paciente e a criação de novas soluções para os clientes; figuraram como a variável dependente. A variável adoção/uso da inovação foi aplicada para mediar à relação entre os grupos de variáveis.

Com exceção das variáveis que dizem respeito à participação do promotor de mudança e da preparação do ambiente para a introdução da mudança (que não tiveram os cuidados necessários na observação dos respondentes), as demais foram responsáveis por validarem o modelo e afetaram significativamente a adoção / uso, com ênfase no tipo de decisão (PEREZ; POPADIUK; CESAR, 2017). Tão importante quanto o resultado da aplicação do modelo em si, o estudo serve de guia para reflexão em iniciativas nas demais instituições e setores.

A OCDE (2015b) definiu componentes chaves para um *framework* operacional de inovação no setor público. Baseado em uma revisão inicial dos casos do OPSI - Observatório da Inovação do Setor Público – mantido pela própria OCDE, e na literatura, esta estrutura ajuda a organizar conceitualmente e classificar ideias e conceitos inter-relacionados em duas dimensões: o nível de análise e o elemento temático. Os níveis de análise são representados pelos inovadores individuais; a organização em que o indivíduo inova; o setor público do país, formado por numerosas organizações; e a sociedade em geral. A estrutura é ainda dividida em quatro quadrantes, representando elementos temáticos que são agrupamentos de atributos organizacionais influenciadores da inovação do setor público.

Assim sendo, o Quadro 1 detalha como as políticas governamentais precisariam atuar para fortalecer a capacidade da administração pública para inovar.

Quadro 1 - *Framework* de Inovação na Administração Pública

Áreas	Descrição	Ações sugeridas
<b>Pessoas</b>	Como os funcionários públicos são motivados para explorar novas ideias e experimentar novas abordagens e como isso afeta sua propensão para inovar. A liderança e a forma como a equipe é selecionada, recompensada, socializada e gerenciada moldam a capacidade inovadora organizacional.	Os governos devem investir na capacitação dos funcionários públicos. Isso inclui a construção da cultura, incentivos e normas para facilitar novas formas de atuação. Dado o impacto de grande alcance do setor público, todos os governos têm interesse em garantir que seus serviços públicos estejam equipados com habilidades, incentivos e margem para a tomada de riscos inteligentes e a resolução de problemas para estimular a inovação e promover melhores resultados aos cidadãos.
<b>Dados, Informação e Conhecimento</b>	A hipótese é que os dados, a informação, o conhecimento e a aprendizagem são essenciais para a inovação e a forma como são geridos pode suportar ou dificultar a inovação. O desafio é desenvolver a capacidade de reunir conhecimentos disponíveis para melhorar as decisões públicas sobre soluções inovadoras.	Os governos devem facilitar a livre circulação de informações, dados e conhecimento em todo o setor público e usá-lo para responder criativamente a novos desafios e oportunidades. Aproveitar o potencial da informação exige que esteja aberta e disponível e que as organizações considerem com cuidado quais informações são necessárias e a melhor forma de integrá-las sistematicamente no processo de tomada de decisão para apoiar a aprendizagem contínua. As organizações que falham em aprender incorrem em custos mais elevados e repetem seus erros, ao mesmo tempo em que não realizam novas possibilidades.
<b>Desenho organizacional</b>	A forma como o trabalho está estruturado internamente e entre as organizações impacta na inovação no setor público. Isso inclui o desenvolvimento de espaços físicos e métodos inovadores para estruturar equipes, romper “silos” e trabalhar em parcerias entre organizações e até setores.	Os governos devem promover novas estruturas organizacionais e alavancar parcerias. Isso inclui colaborações que integrem as perspectivas vitais dos cidadãos, da sociedade civil, da academia e das empresas, bem como do intercâmbio no setor público. Criando mais organizações abertas, em rede e horizontais, flexíveis para o trabalho, incluindo a criação de equipes de gestão multidisciplinar, equipes temporárias, projetos-piloto e atribuições de curto prazo, melhorando a alocação de talentos e dos recursos para incentivar o diálogo, a experimentação, a tomada de riscos, a resolução de problemas e a inovação.
<b>Regras e processos</b>	Procedimentos formais e informais que orientam as operações diárias das agências públicas, fornecendo a arquitetura que cria um ambiente flexível para a inovação ou que resulte em uma rede de complexidade, dificultando-a.	Os governos devem garantir regras e processos internos equilibrados na sua capacidade de mitigar os riscos, protegendo os recursos e permitindo a inovação. Embora necessários à boa administração, eles podem sufocar a inovação. Para se proteger contra isso, os serviços públicos devem ter regras razoáveis e processos simples. Tais esforços remetem a um regime de <i>accountability</i> , além de robusto e fácil de navegar, mais sistematicamente focado em permitir a inovação.

Fonte: OCDE (2015b).

É importante entender que as pessoas, o desenho organizacional, as regras e processos e os dados, informações e conhecimentos são partes de um único sistema integrado e interconectado, no qual nenhuma parte da estrutura existe isoladamente, ou seja, requer uma abordagem sistêmica - focando as pessoas envolvidas, as informações em uso, as formas em que trabalham juntas, bem como as regras e processos que orientam seu trabalho (OCDE, 2015b).

Para fazer jus ao escopo desta pesquisa, destacam-se os esclarecimentos e recomendações adicionais a respeito da área “Dados, Informações e Conhecimento”. Os desafios que se apresentam demandam que as organizações tenham acesso a informações precisas, de boa qualidade e utilizáveis sobre suas operações, seu desempenho, suas experiências passadas, seus parceiros e os seus usuários. Para isto, é necessário manter sistemas de informação adequados para gerar e gerenciar dados e informações internamente (OCDE, 2015b).

O uso de informações para melhorar a capacidade inovadora das organizações públicas dá origem a três questões inter-relacionadas: a) Fontes - a identificação dos diferentes tipos e fontes de dados, informações e conhecimentos relevantes; b) Aproveitamento (*Exploitation*) - as organizações precisam canalizar dados, informações e conhecimento em uma forma utilizável para que possa ser totalmente explorada para apoiar a tomada de decisão baseada em evidências e a renovação organizacional (para apoiar o desenvolvimento de "organizações de aprendizado"); c) Compartilhamento - as organizações precisam compartilhar informações coletadas com um conjunto amplo de atores, incluindo outras organizações do setor público e membros da população, para apoiar a tomada de decisões, a responsabilização, à co-inovação e facilitar a criação de valor em outros espaços da economia (OCDE, 2015b).

Na próxima seção, adentra-se na compreensão do funcionamento da área de Gestão de Pessoas, com foco na Administração Pública Federal, com o intento de conhecer o ambiente onde a pesquisa será desenvolvida.

## **2.2 GESTÃO DE PESSOAS NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA**

Esta seção traz estudos que procuram descrever e explicar as principais características do sistema de gestão de pessoas na administração pública nacional e

seus principais subsistemas – dos pontos de vista conceituais e técnicos -, bem como elucidar quais as mudanças necessárias em prol de uma gestão de pessoas mais estratégica e favorável ao surgimento de inovações.

### **2.2.1 Definições, processos e subsistemas.**

De acordo com Bergue (2010, p. 18), podemos definir a Gestão de Pessoas no setor público como: “esforço orientado para o suprimento, manutenção e o desenvolvimento de pessoas nas organizações públicas, em conformidade com os ditames constitucionais e legais, observadas as necessidades e condições do ambiente em que se inserem”. Complementarmente, o autor explica que o processo de administrar pessoas está sujeito às quatro etapas do ciclo administrativo: o planejamento das necessidades mútuas entre a organização e as pessoas; a organização (no sentido de arranjo) dos recursos necessários para satisfazer tais necessidades; a direção dos esforços para se alcançar os objetivos institucionais e individuais e por fim o controle entre o desempenho realizado e o previsto, permitindo aprimoramentos ao seguimento do processo.

Sob a perspectiva de macroprocessos, Bergue (2010) descreve aqueles analogamente adaptados à gestão de pessoas no setor público: 1) agregar pessoas – inicia com a identificação de necessidades de pessoal na fase de planejamento até a conclusão dos procedimentos de admissão (investidura, nomeação e posse); 2) alocação de pessoas – compreende a entrada do servidor em exercício e as subsequentes ações de adaptação ao ambiente de trabalho e treinamentos iniciais; 3) remuneração de pessoas – é a contraprestação do ente em troca dos serviços prestados pelo servidor. Envolve a política de remuneração (vencimento, indenização, gratificações, adicionais e auxílios) e mecanismos de aferição de desempenho para fins de liquidação do pagamento (frequência, produtividade, etc.); 4) transformação de pessoas – processo complexo que vai desde o diagnóstico situacional, a identificação das potencialidades pessoais e necessidades institucionais derivando na promoção de programas de treinamento e desenvolvimento; 5) acompanhamento de pessoas – definição de parâmetros referenciais para acompanhamento de metas de desempenho globais, setoriais e individuais.

Em termos da divisão dos trabalhos de GP em subsistemas, Renwick, Redman e Maguire (2013) elencam: Recrutamento e Seleção (R&S), Treinamento e Desenvolvimento (T&D), Sistemas de Pagamento e Recompensa (SPR), Envolvimento empregatício, Empowerment e Engajamento (EEE) e Gestão de Desempenho e Avaliação (GDA). Já Kramar (2014) atenta à importância das questões da Saúde, Segurança e Qualidade de vida no Trabalho (SSQVT).

A compreensão dos processos e subsistemas serve de base à consequente reflexão sobre o papel contemporâneo da Gestão de Pessoas nas organizações do setor público. Neste aspecto, Plimmer, Bryson e Teo (2017) evidenciaram como a GP pode moldar as capacidades organizacionais em prol de auxiliar o desempenho do setor público, em especial a ambidestria organizacional, que engloba o dilema enfrentado por muitas organizações governamentais em se adaptar às crescentes e complexas demandas de partes interessadas e ao mesmo tempo atuar internamente para que os recursos existentes (e muitas vezes escassos) sejam bem utilizados.

A pesquisa apontou que o desempenho organizacional é alcançado por meio de uma combinação de sistemas de recursos humanos (RH) e outros sistemas operacionais, fornecendo os caminhos motivacionais (bons empregos) e cognitivos (boas habilidades, bons processos) para realizar coletivamente. Em particular, os processos formais no governo, frequentemente vistos como rígidos e impeditivos de impulsionar um desempenho superior (pelas disfunções da burocracia), também podem ser eficazes quando têm objetivos válidos, são compreendidos, aplicados consistentemente e razoáveis em sua quantidade de controle (PLIMMER; BRYSON; TEO, 2017). A combinação de processos formais mais claros a um contexto social informal mais amplo de confiança e apoio buscados pelos funcionários ajudariam as chefias a administrar a ambidestria, integrando a inovação e a criatividade aos processos formais de implantação em escala (PLIMMER; BRYSON; TEO, 2017).

Complementarmente, a relação encontrada no estudo entre recompensas e desempenho ilustra como as descobertas e práticas do setor privado não se aplicam diretamente a organizações do setor público. Os autores salientam que, nos governos, garantir que os funcionários sejam informados e possam informar se torna primordial para obtenção de processos acertados e da adaptabilidade, e advogam à necessidade de se focar nos aspectos fundamentais da gestão, como em sistemas

de gestão de recursos humanos apropriados e competentes, muitas vezes ausentes nos órgãos públicos (PLIMMER; BRYSON; TEO, 2017).

### **2.2.2 Características particulares da Gestão de Pessoas na Administração Pública Brasileira**

A gestão de pessoas tem papel ímpar na modernização do Estado, a fim de garantir a implementação adequada das mais diversas políticas públicas brasileiras, mas sem deixar de ser condizente a realidade e cultura organizacional do setor público, algo comumente negligenciado na importação de tecnologias gerenciais do setor privado sem a devida análise crítica (SIQUEIRA; MENDES, 2014).

Em muitas das organizações públicas brasileiras, todavia, as áreas que cuidam da gestão de pessoas ainda se dedicam principalmente às atividades relacionadas à folha de pagamento, benefícios da aposentadoria e afins, proposição de leis, regras e regulamentos, além de desenvolver algumas ações pontuais e emergenciais de treinamento e capacitação. A forma de atuação das áreas é geralmente reativa, respondendo, quando acionadas, pelas demandas das outras áreas da organização e funcionários, indicando que elas não possuem o controle dos assuntos que estariam afetos à sua responsabilidade (CAMÕES; PANTOJA; BERGUE, 2010).

Em relatório no qual avalia a gestão de RH do Governo Federal brasileiro, a OCDE (2010) apontou que o planejamento estratégico da força de trabalho decorre ainda de situações emergenciais, pedidos corporativistas e demandas dos órgãos, em vez de ser fruto de uma visão estratégica que considera as competências críticas ao cumprimento da missão e das metas organizacionais (atuais e futuras) e de reflexões sobre as alterações das prioridades do governo.

A ausência de um conjunto sistematizado e coerente de diretrizes gerais no setor público federal brasileiro, que oriente as políticas de recursos humanos nas instituições, também parece contribuir para uma ação mais operacional e reativa das áreas de RH, dificultando uma atuação estratégica (MOURA; SOUZA, 2014).

Pesquisa realizada por Moura e Souza (2016) junto a órgãos da administração indireta do setor público federal brasileiro apontou que restrições relacionadas à qualificação dos profissionais de RH, à ausência de uma gestão

estratégica e o legado histórico-cultural das instituições, têm limitado a capacidade de resposta da GP às novas demandas, dificultando as inovações e mudanças nessa área, sendo as principais circunstâncias por trás da discrepância verificada entre o discurso e prática nestas organizações.

Pela ótica da teoria institucional, Moura e Souza (2016) citam uma série de fatores que a gestão de pessoas na administração pública indireta costuma lidar: 1) influência da legislação, em especial a trabalhista, na qual a ação do agente público encontra-se alicerçada e orientada por leis e normas, o que denota a forte presença de mecanismos coercitivos; 2) imitação de estratégias de sucesso adotadas por outras organizações (mecanismos miméticos), na tentativa de se modernizar e profissionalizar, que nem sempre se mostra eficaz; 3) o repertório dos funcionários (formação acadêmica, experiências profissionais anteriores, cursos, leituras especializadas, participação em associações, certificações e prêmios), pode afetar positiva ou negativamente a disseminação e homogeneização de políticas e práticas de gestão de RH; e 4) a herança histórico-cultural das organizações, que influenciam os processos decisórios, bem como a atitude e o comportamento dos servidores frente à implementação de processos de mudança.

### **2.2.3 Avanços na prática de Gestão de Pessoas na Administração Pública e o processo de inovação**

A revisão de estruturas para torná-las mais flexíveis e horizontalizadas são ações fundamentais para estabelecer uma máquina pública que cumpra efetivamente as suas funções (SIQUEIRA; MENDES, 2014). Para tal, a gestão necessita estar orientada a resultados, mas isto não deve provocar como consequência a deterioração das relações de trabalho e inviabilizar a construção de modelos próprios de gestão de pessoas no setor público, dotados de uma lógica que fomenta a motivação, a criatividade e a efetiva participação dos servidores, não o medo e a coerção (SIQUEIRA; MENDES, 2014).

Quando se pensa na evolução do sistema de gestão de pessoas, encontramos eco no ideal de gestão estratégica de pessoas, expressão emergente na literatura recente, na qual temos que ter em mente os seguintes elementos, segundo Bergue (2010): aproximação da função de RH à alta administração;

agentes públicos (servidores e agentes políticos) no centro da organização; a GP como compromisso de todos os gestores e a adoção de uma perspectiva sistêmica e contextualizada. Para ser posta em prática (para além do discurso), os temas afetos a gestão de pessoas devem ser efetivamente considerados nas decisões da alta administração.

Em Moura e Souza (2016), o conceito contemporâneo de gestão estratégica de RH, forjado a partir da literatura, entende as políticas e práticas de gerenciamento das pessoas inter-relacionadas e integradas à estratégia organizacional, resultantes de uma mudança de postura reativa para mais proativa, direcionadas à construção de um ambiente propício ao desenvolvimento de competências e a sustentabilidade organizacional, além de considerar as expectativas e necessidades das pessoas.

Um caminho promissor para transformar a GP brasileira é construir indicadores alinhados as ações e resultados (iniciativas) de GP com aspectos (diretrizes) mais amplos, como exemplo os ligados à sustentabilidade organizacional. Utilizando os pilares que formam o tripé da sustentabilidade (ambiental, social e econômico), Macini, Bansi e Caldana (2017) desenvolveram um modelo conceitual e um quadro de ações e indicadores para a Gestão Sustentável de Pessoas, adaptando os subsistemas de GP para este propósito.

Kramar (2014) acredita que uma organização sustentável tem uma estrutura flexível com práticas de GP que constroem as capacidades de força de trabalho, permitindo tomada de decisão participativa, gestão da diversidade, níveis elevados de saúde no local de trabalho e indicadores de segurança e desempenho que refletem preocupações éticas e princípios da sustentabilidade.

Reconhecer que o fator humano é fundamental para a inovação levanta questões sobre políticas e práticas de recursos humanos e seu papel no fortalecimento da capacidade, motivação e oportunidade de inovar. A OCDE (2015a) traz uma série de direcionamentos no gerenciamento de RH particularmente importantes para o processo inovativo. É possível observar, no Quadro 2, os subsistemas descritos, bem como as recomendações para que a GP possa inovar.

A efetividade das práticas de gestão de pessoas passa, seja direta ou indiretamente, pela motivação no serviço público, entendida por Homberg e Vogel (2016) como a predisposição individual para responder a motivações baseadas em quatro dimensões: atração pela formulação de políticas; atração para o serviço

público e compromisso com o interesse público; dever cívico e compaixão; e autossacrifício.

Quadro 2 - Subsistemas de GP e a inovação

<b>Organização do trabalho</b>	Pesquisas sugerem que a organização do trabalho pode ter um impacto significativo na capacidade inovadora. A inovação está positivamente correlacionada com o trabalho em equipe, autonomia, engajamento (incluindo as decisões da equipe), compromisso dos funcionários e flexibilidade. Trabalhar em equipes permite uma maior convergência de perspectivas, conhecimentos e habilidades do que os trabalhadores teriam acesso individualmente.
<b>Recrutamento e Seleção</b>	Pesquisas sugerem que a diversidade de ideias está positivamente correlacionada com a solução inovadora de problemas. As políticas para fomentar o recrutamento e a diversidade podem incluir programas de mobilidade de pessoal entre os Ministérios ou entre setores. Um conjunto diversificado de competências, como a resolução de problemas, a criatividade, a comunicação, a análise, a síntese, e a prospecção, entre outros, sugerem a necessidade de se afinar o processo de seleção para medir e valorizá-las tanto quanto a títulos e as <i>“hard skills”</i> .
<b>Gestão (Avaliação) de Desempenho:</b>	O fomento da inovação baseia-se no estabelecimento de abordagens que incentivem a tomada segura de riscos e aceitem as falhas precoces como parte do processo de aprendizagem. O desenvolvimento de objetivos de desempenho que se concentram em assumir riscos seguros e a criação de espaços criativos seguros para tentar, falhar e aprender pode reduzir a aversão ao risco.
<b>Formação e desenvolvimento</b>	A aprendizagem é o cerne da inovação. Dar rotatividade aos membros através de uma variedade maior de tarefas pode ajudar a construir suas competências e aprendizado. Aproveitar eventos externos, parcerias e oportunidades para compartilhar ideias com outras pessoas são outra opção. O processo de gerenciamento e avaliação do desempenho pode ser usado como uma oportunidade para discutir as necessidades e o potencial de aprendizagem. O uso de redes de trabalho em equipes multifuncionais está sendo cada vez mais reconhecido como uma valiosa fonte de aprendizado que pode estimular a inovação nas organizações do setor público.
<b>Compensação (Remuneração e Benefícios)</b>	Mecanismos de compensação financeira para motivar a inovação devem ser abordados com cautela para garantir que incentivem o tipo de comportamento esperado, como trabalho em equipe, compartilhamento de informações abertas e cooperação. Muitos países desenvolvem premiações de inovação para reconhecer os inovadores e construir uma cultura que a valorize.
<b>Liderança</b>	Os líderes atuam como modelos, estabelecem o tom de uma organização e desempenham um importante papel no estabelecimento, reforço e mudança da cultura da organização. O suporte gerencial para projetos inovadores é um dos fatores-chave para seu sucesso, mas muitas vezes pode ser um desafio para os líderes se conectarem com a equipe de atendimento de serviços de linha de frente que pode ter ideias inovadoras para avançar, particularmente em grandes hierarquias. Isso coloca foco adicional nos mecanismos de comunicação e estratégias internas das organizações.

Fonte: OCDE (2015a).

Para Homberg e Vogel (2016), é preciso compreender quais práticas de RH possuem o maior potencial de aumentar a motivação no serviço público entre a força de trabalho, as intrínsecas – por exemplo, enriquecimento do trabalho, participação em tomada de decisões importantes, avaliação individual, desenvolvimento

profissional – ou as extrínsecas – por exemplo, segurança do emprego, remuneração relacionada ao desempenho, desenvolvimento de carreira. Os resultados revelam uma associação positiva entre as práticas de RH intrínsecas e a motivação do serviço público, ao passo que as práticas extrínsecas não apresentaram influência significativa para um possível aumento motivacional. Desta forma, as implicações para a gestão de recursos humanos direcionam os gestores a oferecerem, por exemplo, tarefas de trabalho mais diversificadas, avaliações significativas, independência no trabalho, horário de trabalho flexível, possibilidade dos membros da equipe influenciarem decisões importantes, bem como de conciliarem vida privada e profissional.

Assim, o campo de GP também é dependente da capacidade dos gestores em mensurar suas ações e premeditar suas consequências, ou seja, em autoconhecer seu desempenho passado e presente como forma de realizar a crítica construtiva necessária para as mudanças no curso das ações, visando atingir resultados coerentes aos desafios e pressões impostos pela dimensão social. A próxima seção é dedicada a explorar as ferramentas que contribuem nesta tarefa.

#### **2.2.4 Indicadores de Gestão de Pessoas**

Como instrumentos de controle interno na gestão de desempenho, os indicadores de desempenho e de informações gerenciais fazem parte dos denominados relatórios gerenciais (BERGUE, 2010).

De forma geral, os indicadores de desempenho auxiliam na tarefa de identificar o comportamento da performance de um processo ou das atividades que o integram, ao longo do tempo, informando aos gestores, servidores e sociedade em geral (dependendo das circunstâncias), sobre alcances ou desvios medidos em termos de parâmetros como eficiência, eficácia e efetividade (BERGUE, 2010). Os indicadores também são importantes nos casos de delegação de autoridade, onde o estabelecimento de indicadores de controle dos resultados das ações delegadas, sem precisar monitorá-las “passo a passo” (BERGUE, 2010).

Para se confeccionar indicadores com qualidade, Bergue (2010) salienta que se deve incorporar, sempre que possível, os seguintes atributos: a) relevância – capacidade de conduzir a produção de informações efetivamente necessárias; b)

simplicidade – sem atentar a esta condição, corre-se o risco de dificuldades na coleta e na compreensão e explicação do indicador; c) confiabilidade – dados corretos, fluxo de produção estável e periodicidade regular; d) perenidade – permite a análise de séries temporais; e) consistência – contemplar relações verdadeiras entre suas variáveis, evitando dimensões dissociadas do fenômeno e variáveis que se afetam mutuamente; e f) objetividade/subjetividade.

Para além do seu papel precípua interno, a divulgação de desempenho da área de RH nos órgãos públicos, via relatórios gerenciais e/ou indicadores, tem recebido crescente atenção do público externo, sendo os órgãos de controle (por exemplo, o Tribunal de Contas da União - TCU) e a sociedade civil organizada (por exemplo, as ONGs e Observatórios Sociais) seus principais demandantes e atores de interação. Não obstante, podem-se citar algumas das iniciativas veiculadas pelo Governo Federal brasileiro nos últimos anos por meio de seus Ministérios no sentido de dar maior transparência à situação da estrutura e da atividade pública, incluindo o seu quadro funcional: os Portais de Transparência (do Ministério da Transparência e Controladoria-Geral da União - CGU, do Conselho Nacional de Justiça, do Ministério Público Federal, da Polícia Federal, do Ministério da Cultura), o PEP – Painel Estatístico de Pessoal, o e-SIC – Sistema Eletrônico do Serviço de Informação ao Cidadão, o GovData – Plataforma digital de análise de dados do Governo para órgãos do SISP - Sistema de Administração dos Recursos de Tecnologia da Informação e o Portal Brasileiro de Dados Abertos.

A título de comparação, a pesquisa de Cesar (2015) nos dá um relevante panorama, no setor privado, sobre a divulgação para o público externo do desempenho da área de RH, por meio dos relatórios anuais divulgados e as informações disponíveis nos sites das empresas, quanto aos investimentos ou ações relacionados à área. Analisando 500 das maiores empresas que atuam no Brasil, com base no critério do lucro líquido (Revista Exame), a autora constatou um nível baixo de evidenciação de indicadores relacionados às ações da área de RH, sendo mais de 50% das empresas analisadas consideradas não transparentes em relação à divulgação de indicadores de capital humano.

Um levantamento feito por Bassi, Simonetto e Costa (2015) listou os indicadores de gestão de RH apresentados pelos Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia, com base nos relatórios de gestão do ano de 2013

encaminhados ao Tribunal de Contas da União, sendo os mais utilizados, entre 38 Institutos Federais selecionados, os seguintes: Indicador de Escolaridade ou Titulação; Indicador de Absenteísmo; Indicador de participação em Educação Continuada, Qualificação ou Capacitação; e Índice de Rotatividade. O Quadro 3 os apresenta categorizados segundo as perspectivas da metodologia de gestão de Desempenho de Gestão de Pessoas do Gespublica (BRASIL, 2009), e os compara com os indicadores presentes nesta publicação.

Quadro 3 - Indicadores de Gestão de Pessoas

Perspectiva	IFETs <sup>1</sup>	Gespublica <sup>2</sup>
Demográfica	Grau de Escolaridade ou Titulação	Nº médio de empregados
	Absenteísmo	Nº de empregados ajustado pela jornada integral
	Percentual de ampliação do quadro de servidores	Nº total da força de trabalho
	Índice de Rotatividade ( <i>turnover</i> )	Absenteísmo (total)
	Relação entre servidores técnicos administrativos e docentes	Absenteísmo (sem justificativa legal)
	Índice de Servidores Ingressantes	Índice de entrada (ou de admissão)
	Índice de Servidores Egressos	Índice de saída (ou de desligamento)
	Reposição de Aposentadoria	<i>Turnover</i> (global e por substituição)
Financeira	Investimento em Capacitação	Salário médio por empregado
		Remuneração média por empregado
		Custo de T&D por empregado
Operacional e de Processos (Inclui T&D)	Desempenho Funcional dos servidores	Índice de empregados de alta <i>performance</i>
	Indicador de Previsão de Aposentadoria	Índice de retenção
	Penalidades (ou Processos Administrativos) Disciplinares	Índice de adequação do emprego à vaga
	Carga Horária média de Capacitação	Hora de treinamento pelo número de empregados
	Participação em Educação Continuada, Qualificação ou Capacitação.	(Sem correspondente).
Clima Organizacional (Inclui QVT)	Índice de Satisfação dos servidores	Grau de satisfação dos colaboradores
	Indicador de Afastamentos de servidores	
	Indicador de Acidente de Trabalho e Doenças Ocupacionais	

Fonte: <sup>1</sup>Bassi, Simonetto e Costa (2015), <sup>2</sup>Brasil (2009).

Entretanto, para diferentes organizações, tomando-se por base os mesmos indicadores de desempenho, exige-se cautela, uma vez que estratégias diferentes em cada organização requerem prioridades, fatores críticos de sucesso, habilidades, perspectivas e comportamentos diferentes, além da dificuldade em se ter medidas genéricas para se aferir o valor que o capital humano tem para uma organização

(CESAR, 2015). Portanto, os indicadores e sua respectiva sistemática de construção demandam indicadores com características particulares conforme a natureza da instituição e seus *stakeholders*, o que leva a aplicação de modelos prontos prescindirem sempre da devida adaptação, no sentido de ressignificá-los em alinhamento aos novos objetivos.

## 2.3 SISTEMAS DE INFORMAÇÃO

As tecnologias e sistemas de informação, segundo Davenport (2013), devem ser vistas como facilitadores do processo de inovação, devido ao grande potencial em auxiliar as organizações a alcançarem significativas reduções de custos e tempo nos processos e substanciais melhorias na qualidade, flexibilidade, e nos níveis dos serviços prestados.

Do ponto de vista de suas funcionalidades, considera-se um sistema de informação como um sistema para coleta, processamento, armazenamento, análise, recuperação e distribuição (BERNUS; SCHMIDT; MERTINS, 2013; TURBAN; VOLONINO, WOOD, 2013) de informação dentro das organizações e entre a organização e o ambiente em que está inserida, para atender a uma finalidade específica (TURBAN; VOLONINO, WOOD, 2013).

Conforme síntese descrita em Perez, Popadiuk e Cesar (2017), as seis componentes chaves de um sistema informação são: 1) o hardware (conjunto de dispositivos físicos, como CPU, monitor, teclado e impressora); 2) o software (conjunto de programas que instrui o hardware como processar os dados); 3) o sistema de conexão de rede (que permite o compartilhamento de recursos entre os diferentes dispositivos); 4) a coleta de banco de dados de arquivos relacionados (tabelas, relações, que armazenam dados e associações entre eles); 5) os procedimentos (conjunto de instruções sobre como combinar os demais componentes, com a finalidade de processar as informações e gerar a saída desejada); e 6) as pessoas (usuários que trabalham com o sistema, se comunicam ou usam suas saídas).

Quanto aos preceitos que tornam o SI importante para induzir o processo inovativo, a OCDE (2015b) fez uma série de recomendações, demonstrando as vantagens às organizações em possuírem uma compreensão abrangente de sua

atuação atual, ao mesmo tempo em que sejam capazes de monitorar e desenhar tendências externas à própria organização.

A revisão de dados, informações e conhecimento para suportar a capacidade inovadora exige que uma organização possa aprender continuamente a se ajustar ativamente com base em resultados e seu ambiente, ou seja, para se tornar uma “organização que aprende”. Para isto, é preciso nutrir estratégias de gerenciamento de conhecimento adequadas para garantir a disponibilidade de informações acessíveis, precisas, relevantes, oportunas e de qualidade para apoiar a tomada de decisões (OCDE, 2015b).

Os sistemas de gerenciamento de conhecimento, especialmente seus componentes de TIC, trazem melhorias percebidas em eficiência e produtividade. Por outro lado, a infraestrutura de sistemas de gerenciamento de conhecimento, por si só, não é suficiente para moldar o comportamento e a cultura de uma organização, pois requerem confiança e abertura para apoiar o compartilhamento de informações (OCDE, 2015b).

Em se tratando do compartilhamento, a abertura de dados do governo pode ajudar a criar uma interação bidirecional entre o governo e a sociedade. Iniciativas como *Open Government Data - OGD* (quaisquer dados e informações produzidas ou encomendadas por órgãos públicos que possam ser usadas, reutilizadas e distribuídas gratuitamente por qualquer pessoa), a *Big Data* (uma coleção de conjuntos de dados tão grande e complexo que é de difícil processamento para ferramentas de gerenciamento de banco de dados usuais e tradicionais. Inclui a captura, armazenamento, pesquisa, compartilhamento, transferência, análise e visualização de dados. Exemplos: permitir correlações para detectar tendências de negócios, determinar a qualidade da pesquisa, prevenir doenças, vincular citações legais, combater crimes e determinar as condições de tráfego rodoviário em tempo real) e as oportunidades criadas pelas mídias sociais, oferecem não só novas fontes de informação, mas também novas formas de compartilhar informações no setor público, criando uma relação mais fluída entre Governo e sociedade.

Outra opção de resposta estratégica nas instituições do setor público são os projetos ou programas de transformação de serviços para digitalmente habilitados, visando melhorar as interações entre as instituições e partes interessadas, como um catalisador que integra e molda novas funções organizacionais, ajudando os

governos a aumentarem a legitimidade do setor público na era digital (WEERAKKODY et al., 2016).

No entanto, Weerakkody et al. (2016) ponderam que, embora os serviços digitais sejam fortalecidos pelas TICs, paradoxalmente, o uso da própria tecnologia foi identificado como o fator mais significativo que impede o seu processo de institucionalização. Isso ocorre porque a natureza rapidamente evolutiva da tecnologia estimula pressões imprevistas sobre a organização, produzindo resultados inesperados (e muitas vezes indesejáveis). Sabendo disso, a implementação da tecnologia digital deve ser vista como um processo social complexo de institucionalização integrado de mudanças, ao invés de projetos isolados frequentemente definidos por decisões políticas, usando a lógica do setor privado sem a devida consideração da configuração singular do setor público.

Ao examinarem como a institucionalização tecnológica ocorre em organizações públicas e, mais precisamente, nos processos em que produziram inovação ao transformar seus negócios presenciais e manuais em serviços digitais, constataram que, quando as organizações são expostas a forças institucionais crescentes (pressões externas) elas tendem a reagir defensivamente e a se transformar isomorficamente, se adaptam e mudam, buscando se conformar para difundir ou eliminar as pressões, alterando suas práticas. Assim, se estimula a transformação estrutural nas instituições públicas (WEERAKKODY et al., 2016).

Bamel et al. (2014) propuseram examinar a percepção da equipe docente de sete universidades sobre as aplicações, benefícios e barreiras de um Sistema de Informação de Recursos Humanos (SIRH). Os participantes foram solicitados a quantificar suas respostas em uma escala do tipo Likert (de 1 para discordo totalmente até 5 por concordar fortemente), para cada um dos grupos de questões (aplicações, benefícios e barreiras), e o Quadro 4 apresenta um ranking as ordenando. Os resultados apontaram que as funcionalidades do SIRH nas universidades se mostraram restritas a esfera administrativa, não se portando (o SIRH) como um parceiro estratégico, além de ser reconhecido principalmente para aumentar a eficiência das funções de RH e não a eficácia dos servidores.

Sobre as barreiras, as descobertas de que o financiamento insuficiente e a falta de comprometimento dos usuários foram os menores obstáculos na adoção do SIRH foram consideradas inesperadas. Os autores explicam, no entanto, que se os

usuários finais estão intrinsecamente motivados a preferir o SIRH, então seu comprometimento pode diluir a influência de outros obstáculos. Como a adoção do SIRH é provavelmente um processo de mudança organizacional, ele deve ser totalmente apoiado e financiado pela alta gerência (BAMEL et al., 2014).

Ainda, segundo os autores, a eficácia e o sucesso de um SIRH permanecem em grande parte nas mãos de seus usuários finais, ou seja, ligados a questões relativas à usabilidade do sistema, a satisfação dos usuários, a confiança destes no sistema nos quesitos segurança e privacidade, além de outros fatores organizacionais e ambientais como a compatibilidade entre sistemas de TI, o desenho e a adequação organizacional, as competências dos profissionais, o compromisso da gestão, etc., o que direciona as organizações a considerarem a voz e a preferência dos usuários antes de projetar o SIRH, bem como se valer da educação e treinamentos para mudar a percepção, a atitude e as faculdades dos usuários em relação ao uso do SIRH (BAMEL et al. 2014). Exemplo disto, na pesquisa de Perez, Popadiuk e Cesar (2017), o envolvimento de usuários com indivíduos ou equipes que desenvolveram ou introduziram o novo sistema melhorou a aceitação, além de auxiliar a identificação de novas oportunidades para corrigir e expandir as suas funções.

Quadro 4 - Aplicações, Benefícios e Barreiras de um Sistema de Informações de Recursos Humanos

<b>Aplicações</b>	<b>Benefícios</b>	<b>Barreiras</b>
1. Monitoramento de ausências (Absentismo)	1. Respostas rápidas e acesso à informação	1. Falta de comprometimento da alta direção/gerência,
2. Avaliação de desempenho	2. Melhorar a execução dos serviços	2. Não percebida como uma vantagem
3. Gestão de compensação (Remuneração)	3. Reduzir a papelada	3. Conhecimento inadequado e falta de expertise em TI para uso
4. Procedimentos disciplinares	4. Melhorar o controle de informações	4. Indisponibilidade de software adequado
5. Informações atualizadas dos empregados	5. Ajudar na padronização dos processos.	5. Medo de mudar a maneira de fazer as coisas
6. Gestão de promoções	6. Reduzir a exigência de mão de obra	6. Dificuldade em mudar a cultura organizacional
7. Recompensas aos empregados	7. Ajudar a tomar decisões informais	7. Muito trabalho em papel
8. Análise de trabalho ( <i>job analysis</i> e <i>work design</i> )	8. Reduzir erros ao usar o sistema	8. Suporte financeiro insuficiente
9. Treinamento e desenvolvimento.		9. Falta de comprometimento e envolvimento dos funcionários.

Fonte: Bamel et al. (2014).

Sistemas de informação de recursos humanos (SIRH) são adotados e utilizados em várias organizações em todo o mundo. Phahlane e Kekwaletswe (2017) desenvolveram um framework de pesquisa de adoção e uso de HRIS em Universidades, que permite o exame simultâneo tanto da adoção quanto do uso, e como o processo de adoção pode influenciar o uso, numa abordagem holística. Composto por quatro pilares, detalhados no Quadro 5, os dois primeiros (A e B) representam os determinantes do SIRH, constituídos pelos determinantes antecedentes e contextuais e pelo processo de adoção do SIRH, enquanto os dois últimos (C e D) representam as dimensões da inovação do SIRH, constituídas respectivamente pelos determinantes do uso e os resultados.

Quadro 5 - Framework Conceitual de Pesquisa de Adoção e Uso de Sistemas de Informações de Recursos Humanos em Universidades

Pilares	Detalhamento (variáveis)
A - Determinantes de SIRH	Este pilar marca os antecedentes e os determinantes contextuais que influenciam a adoção em um ambiente universitário. Os determinantes <b>organizacionais</b> de HRIS incluem: treinamento, tamanho / distribuição, normas, valores e cultura, gerenciamento de mudanças e recursos de SI / recursos dedicados. Os determinantes <b>ambientais</b> são constituídos por pressão política / regulamentação governamental da indústria, associações políticas, tecnológicas e profissionais. Os determinantes do <b>sistema</b> são compostos da adequação, compatibilidade e do investimento estratégico. Os determinantes de <b>liderança</b> são compostos de atitude pró-inovação, apoio, coesão, demografia e conhecimento de SI.
B - Processo de Adoção do SIRH	O processo de adoção de SIRH é sobre compreender "como" o SIRH foi: iniciado, adotado, rotinizado, aceito, absorvido e adaptado na universidade. Para uma compreensão holística do processo de adoção do SIRH, os conceitos a seguir precisam ser rotulados e conhecidos: Nível (individual, em grupo ou organizacional); Fonte da inovação (interna, externa, ou ambas); Influenciadores (regulamentação imposta / capacidades internas), Direção ( <i>top-down</i> , <i>bottom-up</i> – se inicia de cima para baixo ou de baixo para cima na hierarquia organizacional); e Lócus (por onde se estende a inovação, se alcança o mercado e/ou outros órgãos).
C - Determinantes de uso de SIRH	Influenciam a forma como os usuários usam os sistemas: suporte técnico de TI, ajuste de trabalho/tarefa do sistema, treinamento, motivação, oportunidade e habilidades para alcançar um resultado desejado na forma de estratégia organizacional realizada.
D - Resultados do SIRH	As dimensões que se relacionam com os resultados da inovação devem responder às questões “o quê” ou “que tipo”. Elas são: forma, magnitude, referente, natureza e tipo. O conceito de referência é sobre a novidade de uma inovação, no mercado, na organização ou na indústria. A magnitude é se a inovação é radical ou incremental. O conceito de forma é se a inovação é um processo, baseado em serviços, produto ou inovação de modelo de negócio. O conceito de tipo refere-se à inovação como técnica ou uma inovação administrativa. As inovações técnicas incluem processos, tecnologias e produtos e são usadas para apoiar serviços ou criar produtos. O SIRH pode ser classificado como inovação administrativa e técnica.

Fonte: Phahlane e Kekwaletswe (2017).

Nas instituições públicas de ensino superiores brasileiras, há casos analisados na literatura de Sistemas de Informação (SI) implantados para facilitar e agilizar processos internos, e/ou em busca de aperfeiçoar a qualidade de serviço prestado à população e melhorar a aplicação dos recursos públicos. No trabalho de Pereira et al. (2016) a experiência referente à adesão de uma Universidade Federal ao uso do ticket eletrônico nos restaurantes universitários por parte dos estudantes, consistiu na busca por transparência, controle, redução de custos e em função da necessidade de diminuir o número de pessoas envolvidas no processo. Verificou-se que à efetiva implantação necessitou de modificações na cultura da instituição, com a realização de treinamento e suporte técnico aos principais operadores do novo sistema, evidenciando-se a importância da dimensão humana.

Avaliar a qualidade da informação em Sistemas de Informação Estratégica foi o objetivo do *framework* desenvolvido por Vieira (2015), com base nos *frameworks* de qualidade do serviço (SERVQUAL) e de qualidade da informação de Eppler. O instrumento proposto, aplicado em sistema do Judiciário brasileiro, é composto por 4 dimensões com mais 4 atributos cada, totalizando 16 atributos: 1) relevância - abrangência, exatidão, clareza, aplicabilidade; 2) solidez - conciso, consistente, correto, atual; 3) processo - conveniência, pontualidade, rastreabilidade, interatividade e 4) infraestrutura - acessibilidade, segurança, manutenção e velocidade. A identificação dos atributos de maior importância aos usuários, e a real percepção dos mesmos, possibilitou confrontar o *gap* e alinhá-los à evolução e inovação desses sistemas.

Para se verificar a efetividade de um Sistema de Informações Gerenciais (SIG), é preciso preliminarmente reconhecer as suas virtudes, entre as quais a de ser um instrumento de gestão da informação, que articula vários subsistemas, para dar apoio aos gestores nas tomadas de decisões e gerar subsídios à estratégia organizacional, tornando mais eficiente o aproveitamento do conhecimento institucional que se encontra sistematizado. Com este viés em pauta, Ferreira et al. (2015), buscaram avaliar a efetividade do SIG da Assembleia Legislativa do Estado do Amazonas – ALEAM, para tomada de decisões sob as novas normas de uniformização contábil do setor público. Para isto, identificaram os atributos de efetividade da informação gerada pelo SIG, atrelados a quatro variáveis: RT – Recursos Tecnológicos, RH – Capacitação do capital humano para utilizar o SIG, AI

– Atributos da informação gerada pelo SIG e UI – Utilidade da informação para tomada de decisão. Por meio da perspectiva dos gestores do órgão, os resultados apontaram: à falta de treinamento dos usuários e desconhecimento dos recursos disponíveis; falta de integração entre os softwares existentes; o não atendimento das necessidades dos gestores, ao fornecer informações que não se mostraram completas, precisas, confiáveis e pontuais; e a insuficiência dos investimentos em capital humano e recursos tecnológicos, estes últimos obsoletos. Estas condições denotaram que os gestores não utilizavam o SIG com efetividade para a tomada de decisão, gerando retrabalho, falta de planejamento, distorções na medição de desempenho de recursos humanos e subutilização dos recursos disponíveis. Portanto, a pesquisa conclui ser crucial o investimento no capital humano e na tecnologia dos sistemas, com a consequente implementação de um sistema integrado, para se otimizar o desempenho do SIG em prol de proporcionar maior efetividade ao suporte à tomada de decisão, à prestação de contas e ao controle social.

### 3. METODOLOGIA

A natureza de uma pesquisa social pode ser básica ou aplicada. A pesquisa básica busca o progresso da Ciência por meio da geração e desenvolvimento de conhecimentos novos formalizados em teorias e leis sem prever a aplicação prática e suas consequências, enquanto a pesquisa aplicada é dirigida à solução de problemas específicos, envoltos numa realidade local e circunstancial, tendo como característica fundamental a aplicação, utilização e consequências práticas dos conhecimentos científicos (GIL, 2008; GERHARDT; SILVEIRA, 2009). Esta pesquisa é de natureza aplicada, pois inclui propostas de intervenção para melhorias em aspectos da gestão de pessoas em uma instituição de ensino superior pública.

A abordagem metodológica para esta pesquisa é qualitativa, pois se busca utilizar investigações que contemplem o dinamismo da vida individual e coletiva em toda a sua riqueza de significados (MINAYO, 2010). Em Minayo (2012), a autora expressa que o curso analítico e sistemático presentes na pesquisa qualitativa deve permitir a objetivação, ou seja, a produção de uma análise tão sistemática e profunda quanto possível a fim de minimizar o subjetivismo, a suposição e a espontaneidade, de um tipo de conhecimento cujas matérias-primas são as opiniões, crenças, valores, representações, relações e ações humanas e sociais na perspectiva dos atores.

Quanto aos objetivos, é classificada como descritiva, sobretudo ao contextualizar a Universidade e descrever características próprias de processos e fenômenos no ambiente da Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas, fornecendo subsídios na construção do diagnóstico que suportou a proposta de Intervenção. Resumidamente, em Gil (2008), a pesquisa descritiva objetiva descrever característica e fatos de determinada população ou fenômeno ou o estabelecimento de relações entre variáveis.

Os procedimentos escolhidos são a análise documental, a observação participante e a realização de entrevistas a partir da aplicação de questionário semiestruturado, além da própria revisão bibliográfica.

Na análise documental, visando principalmente a identificação do enunciado no problema de pesquisa e complementarmente para prover subsídios à construção de soluções, serão extraídos documentos diretamente de sistemas e de publicações da Universidade que ainda não receberam tratamento analítico prévio, isto é, fontes

primárias (COOPER; SCHINDLER, 20016), bem como aqueles documentos que, de alguma forma, já receberam uma análise prévia por terceiros, mas que podem ser reelaborados de acordo com o objetivo de pesquisa, além de normas e legislação, constituindo as fontes secundárias (GIL, 2008).

A revisão da bibliografia com base em fontes secundárias, ou seja, livros, artigos científicos e materiais publicados por agências e órgãos especializados dos governos, serviram de parâmetro tanto para o diagnóstico quanto para a proposta de intervenção (COOPER; SCHINDLER, 2016).

Sobre a observação participante, Cooper e Schindler (2016) o entendem como um método flexível para lidar com situações habituais onde os membros das comunidades se encontram, e para acessar dados que a comunidade ou grupo costuma ignorar por julgar não relevantes ou muito comuns, possibilitando coletar dados originais no momento em que ocorrem. Gil (2008) acrescenta que este método permite captar esclarecimentos adicionais por meio da observação das palavras utilizadas e o comportamento dos observados. Portanto, a observação participante pretende permitir acesso menos dificultoso dos dados para coleta, tendo em vista o pesquisador fazer parte do quadro da Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas e, deste modo, estar habituado aos membros daquela organização (vice-versa), além de possuir conhecimento dos procedimentos mais assertivos e eficientes para conseguir as informações necessárias à pesquisa.

Na próxima seção, é descrito como os procedimentos e respectivos instrumentos de pesquisa foram aplicados para coleta dos dados.

### **3.1 COLETA DE DADOS**

Na etapa de diagnóstico, a observação participante se fez presente no acompanhamento do pesquisador no dia a dia da gestão de pessoas na Universidade enquanto membro da equipe de servidores da Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas, servindo de referência na organização da análise, no sentido de gerar subsídios às etapas subseqüentes, indicando os caminhos na escolha do material para análise documental e para a construção do questionário semiestruturado, além de permear as entrevistas.

O material selecionado para realizar a análise documental, listado a seguir, serviu de base para coletar dados sobre a forma de divulgação dos resultados da prática de gestão de pessoas pela UNIPAMPA e os respectivos dados e indicadores publicados:

- Relatório de Gestão do Exercício de 2017;
- Relatório de Avaliação de Desempenho para Desenvolvimento 2017;
- Outros relatórios e/ou páginas *Web*, com dados e informações de pessoal, publicados pela PROGEPE e/ou demais setores da Universidade;
- PDI 2014-2018;
- Plataformas de dados e informações estatísticas de pessoal mantidas pelo Governo Federal: PEP - Painel Estatístico de Pessoal, GovData, Portal da Transparência do MTCGU, Portal Brasileiro de Dados Abertos.

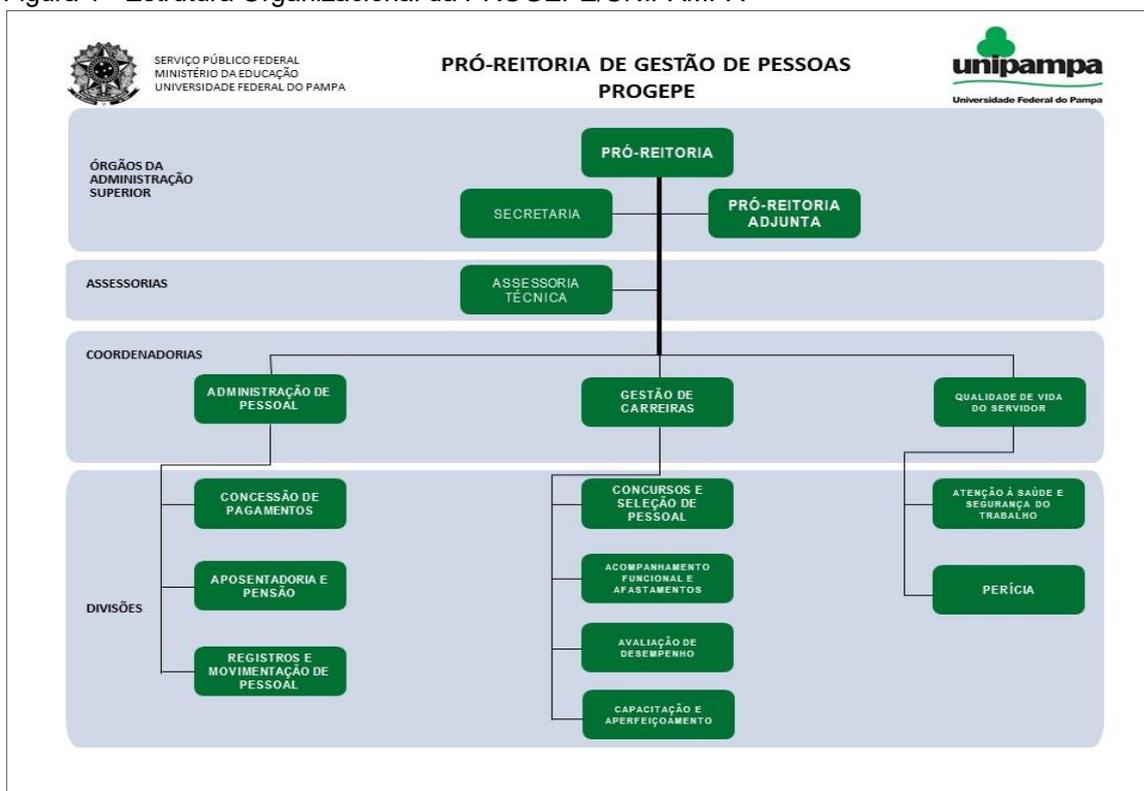
A parte empírica, desenvolvida em campo, incluiu entrevistas com questionário semiestruturado, individualizadas por participante, realizadas pessoalmente pelo pesquisador, por meio de um roteiro de perguntas, objetivando a coleta de dados. De acordo com Minayo (2010), a técnica da entrevista permite estabelecer uma interação com os atores que conformam a realidade, aproximando o pesquisador desta, e recomenda que a técnica de entrevista incorpore o contexto de sua produção, sempre quando possível complementada por informações advindas da observação participante. Para Gil (2008), a entrevista possibilita obter dados em profundidade acerca do comportamento humano e dos mais diversos aspectos da vida social.

A respeito da amostra (população-alvo) das entrevistas em uma pesquisa qualitativa, Minayo (2017) contribui com um importante decálogo de recomendações: 1) dar atenção à elaboração de instrumentos que permitam compreender as homogeneidades e as diferenciações internas do(s) grupo(s) pesquisado(s); 2) escolher o local e o(s) grupo(s) para observação e troca de informações contemplando o conjunto das características, experiências e expressões alvo do estudo; 3) privilegiar os sujeitos sociais que detêm os atributos que o investigador pretende conhecer; 4) definir claramente o grupo social mais relevante, no caso de

se trabalhar com vários subconjuntos; (5) compreender o papel de cada um dos outros grupos que interagem com o principal, em suas interações, interconexões e influências mútuas; 6) trabalhar numa perspectiva de inclusão progressiva das descobertas do campo, confrontando-as com as teorias que demarcam o objeto; (7) nunca desprezar informações ímpares, devido ao seu potencial explicativo; (8) considerar um número suficiente de interlocutores que propicie reincidência e complementaridade das informações; (9) mapear e compreender o quadro empírico da pesquisa; 10) sempre que possível, prever uma triangulação de técnicas e métodos.

A amostra do estudo contou com um total de 13 entrevistados. Desta amostra, 9 são servidores da PROGEPE, 8 destes gestores ocupantes de cargo de chefia ou direção, representando todos os níveis hierárquicos da Estrutura Organizacional da Pró-Reitoria (Figura 1).

Figura 1 - Estrutura Organizacional da PROGEPE/UNIPAMPA



Fonte: UNIPAMPA (2018). Disponível em: <http://porteiras.r.unipampa.edu.br/portais/progesp/>

Complementando a amostra, foram selecionados 4 servidores para representar posições importantes à pesquisa: 2 gestores de outras Pró-Reitorias, sendo um representando uma Pró-Reitoria ligada a atividade fim da instituição

(ensino, pesquisa e extensão), e outro pertencente ao quadro de uma Pró-Reitoria ligada as atividades meio, ou de suporte (administrativo, financeiro, planejamento, etc.), 1 gestor de campus, e 1 interface de gestão de pessoas lotado em um campus. O interface de GP é um servidor escolhido para assessorar os servidores do próprio campus quanto aos assuntos e procedimentos técnicos de GP, servindo de elo entre a unidade acadêmica e/ou administrativa e a Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas.

A opção por extrapolar a PROGEPE e buscar a percepção de outros gestores, dentro da estrutura, está assentada na ideia de que a gestão de pessoas não deve ser pensada somente dentro dos muros da PROGEPE, mas em maior ou menor grau por todos os gestores da Universidade, de modo a enriquecer significativamente os resultados.

O questionário de entrevista (Apêndice A) foi elaborado de acordo com a revisão bibliográfica realizada e complementada com os achados da análise documental e da observação participante, visando realizar a cobertura das informações relevantes para a apresentação dos resultados que se propõem este estudo. Deste modo, teve por objetivos verificar: a) as condições dos sistemas de informações em uso na PROGEPE (assim como pelos gestores da Universidade), especialmente quanto à sua capacidade de fornecer dados e informações de pessoal em atendimento as necessidades internas e as demandas de atores externos (outras unidades, órgãos de controle, instâncias superiores, MEC, etc.); b) a contribuição e a qualidade dos relatórios e Indicadores gerenciais disponíveis, seus atributos, e a relação com os sistemas de informação em uso; c) e refletir sobre fatores de influência em uma proposta de desenvolvimento de um Sistema de Informações Gerenciais em Gestão de Pessoas (SIG-GP) na UNIPAMPA.

Sobre o total de participantes, há um importante detalhe adicional: 1 dos entrevistados só respondeu as questões constantes no bloco C do questionário, portanto, o quantitativo de participantes nos blocos A e B foi de 12 participantes, diferindo em relação ao bloco C, com 13. Essa diferença será reforçada nas seções correspondentes.

Todas as entrevistas foram gravadas em arquivo de áudio e solicitadas autorização por escrito de cada servidor, além de lhes serem garantidos o anonimato. As entrevistas foram transcritas pelo pesquisador, o qual também realizou a interpretação dos dados coletados.

O Quadro 6 sintetiza os principais aspectos dos procedimentos para coleta de dados.

Quadro 6 - Procedimentos para Coleta de Dados

<b>Análise Documental</b>	
<p><u>Fontes Internas:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Relatório de Gestão do exercício 2017;</li> <li>- Relatório de Avaliação de Desempenho para Desenvolvimento 2017;</li> <li>- Outros relatórios ou páginas <i>Web</i>, com dados e informações de pessoal, publicados pela PROGEPE e/ou demais setores da Universidade;</li> <li>- PDI 2014-2018.</li> </ul>	<p><u>Fontes Externas:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Plataformas de dados e informações estatísticas de pessoal mantidas pelo Governo Federal:</li> <li>- PEP - Painel Estatístico de Pessoal,</li> <li>- GovData,</li> <li>- Portal da Transparência do MTCGU,</li> <li>- Portal Brasileiro de Dados Abertos.</li> </ul>
<b>Entrevistas</b>	
Semiestruturada / individualizada	
Local da entrevista: dependências da Universidade Federal do Pampa (UNIPAMPA)	
<p><u>Entrevistados:</u></p> <p>Pró-Reitor de Gestão de Pessoas</p> <p>Pró-Reitor Adjunto/ Coordenador de Administração de Pessoal</p> <p>Coordenador de Gestão de Carreiras</p> <p>Coordenador de Qualidade de Vida do Servidor</p> <p>4 Chefes de Divisão da PROGEPE</p> <p>1 representante de Divisão na PROGEPE (sem cargo de chefia)</p> <p>1 Chefe de Divisão ligado a atividade fim (Pesquisa, Ensino e Extensão)</p> <p>1 Chefe de Divisão ligado as atividades de suporte (Planejamento, Financeiro, etc.)</p> <p>1 Coordenador Administrativo de Campus</p> <p>1 Interface de Pessoal</p> <p>Total: <b>13 entrevistados</b></p>	

Fonte: Autor (2018).

### 3.2 ANÁLISE DOS DADOS

O escopo avaliado está contido dentro dos temas: SIRH vigentes, indicadores e relatórios gerenciais de GP, fatores influentes para implementação/adoção de uma inovação em SIG-GP.

O primeiro passo da análise das informações é a verificação empírica, onde a realidade costuma se mostrar mais complexa do que as hipóteses e questões elaboradas pelo pesquisador, o que traz à tona outros elementos ou outras relações

não cogitadas inicialmente. Nesse sentido, a análise das informações tem uma segunda função, a de interpretar, rever ou afinar as hipóteses, para que, ao final, o pesquisador seja capaz de propor modificações e pistas de reflexão e de pesquisa para o futuro (GERHARDT; SILVEIRA, 2009).

As entrevistas com os gestores foram aplicadas com foco em conhecer a percepção destes atores em relação à maneira como seus setores lidam com a geração, armazenamento e disseminação das informações, a partir das capacidades dos sistemas em uso em atender as demandas correntes e futuras por dados e informações via os relatórios e indicadores gerenciais que produzem, além de como percebem os fatores influentes, em termos de oportunidades e barreiras, para implementação de uma inovação em sistema de informações gerenciais no dia a dia dos servidores e dos processos nos quais atuam. Durante as entrevistas, todavia, além das respostas às questões definidas no instrumento de coleta, abriu-se espaço para os participantes compartilhem suas experiências.

O estudo dos fatores de Influência do processo de Inovação em SIG-GP contou com a aplicação da Análise de Conteúdo, seguindo as recomendações de Bardin (2016), tendo em vista os cinco métodos preconizados pela autora: organização da análise, a codificação, a categorização, a inferência e a informatização.

Após organizar o roteiro da análise, procedeu-se com a preparação dos documentos selecionados, a partir das transcrições e as respectivas edições das entrevistas, e realizou-se a leitura flutuante por todos os documentos resultantes. Na sequência, realizou-se o processo de codificação – tratamento dos dados brutos do texto por meio da contagem frequencial das palavras e termos que remetem ao mesmo significado para serem agregadas (BARDIN, 2016). Nesta etapa, observaram-se as palavras que se repetiam e com significados próximos, ligadas ao mesmo contexto, e os respectivos trechos foram sendo associados a códigos próprios de análise. Optou-se por dar atenção focada para cada uma das entrevistas individualmente. Assim, os códigos foram sendo criados um a um e, durante o processo, foram constantemente reavaliados e passíveis de reconstrução no decorrer das análises das entrevistas.

Os códigos então passaram pela categorização - processo no qual ocorre o agrupamentos de códigos em razão das características comuns dos elementos

(BARDIN, 2016). A análise dos dados contou com o suporte de um software especialista em análise qualitativa, o *MAXQDA 2018 Analytics Pro*; tendo o auxílio da informatização para tornar o processo mais rápido e rigoroso (BARDIN, 2016). As inferências, e subseqüentes interpretações, serviram de base à elaboração da proposta de intervenção.

#### **4. DIAGNÓSTICO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA – APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS**

A apresentação e análise dos resultados do diagnóstico, executado de modo a oferecer compreensão empírica da situação-problema, estão subdivididas em sete partes: o contexto da realidade pesquisada; o diagnóstico inicial, a análise documental; o perfil demográfico dos entrevistados; o diagnóstico dos sistemas de informação em uso, o diagnóstico da Gestão dos relatórios e indicadores gerenciais; e os fatores de influência para a inovação por meio de um SIG-GP.

##### **4.1 CONTEXTO DA REALIDADE PESQUISADA - A UNIVERSIDADE FEDERAL DO PAMPA (UNIPAMPA)**

A UNIPAMPA, *lócus* desta pesquisa, fez parte do “Programa de apoio a Planos de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais”, o Reuni, alinhado a meta de ampliação da educação superior no Brasil, e teve sua lei de criação promulgada em 11/01/2008, com os objetivos de “minimizar o processo de estagnação econômica onde está inserida, pois a educação viabiliza o desenvolvimento regional, buscando ser um agente da definitiva incorporação da região ao mapa do desenvolvimento do Rio Grande do Sul”, propiciando perspectivas à juventude de permanecer em sua região de origem, provendo as qualificações necessárias para impulsionar este progresso, ao vislumbrar opções para o fortalecimento de uma sociedade cultural e economicamente desenvolvida (UNIPAMPA, 2017).

Situada na região sul do Estado do Rio Grande do Sul, Brasil, tem dentre as suas particularidades a distribuição de suas unidades acadêmicas em 10 *campi*. Essa configuração pretendeu romper com a centralização territorial da educação superior no Brasil, promovendo a interiorização e a consolidação de projetos alternativos de desenvolvimento social, econômico e cultural, apropriado às necessidades regionais e locais, frente à estagnação própria de regiões brasileiras periféricas, incluindo a região sul do RS (Marchioro et al., 2007).

A respeito das dimensões organizacionais da UNIPAMPA, Neiva (2015) sugere a implementação de efetivos mecanismos de integração e um eficaz sistema de comunicação para suprir fragilidades nas estratégias e instrumentos

conformadores do caráter orgânico e articulado do modelo multicampi. Nesta lógica, sobre os desafios enfrentados por uma IES pública que adota a estrutura organizacional multicampi, os dados coletados por Nez (2016) indicaram a utilização das tecnologias enquanto principal solução citada para superação das distâncias geográficas entre os *campi*.

## 4.2 DIAGNÓSTICO INICIAL DA SITUAÇÃO-PROBLEMA

Para se estabelecer premissas iniciais pelas quais os procedimentos subsequentes utilizariam de referência para seguir uma linha coerente de investigação, utilizou-se da observação participante a fim de produzir um diagnóstico inicial da situação-problema. Foi realizada primordialmente nas dependências da PROGEPE, com o acompanhamento do uso dos SIRH vigentes no atendimento de demandas por dados e informações de pessoal. O processo de maior relevância e complexidade acompanhado pelo pesquisador, no período, foi o levantamento para o Relatório de Gestão. Ao observar os servidores da PROGEPE nas ações e tarefas executadas para obtenção dos dados necessários, foi possível diagnosticar uma série de situações:

- a) Indícios de ausência de um sistema integrado de recursos humanos, especificamente de um ambiente digital integrado e de amplo acesso com foco em tratar e disponibilizar informações de pessoal de cunho gerencial;
- b) Existências de vários sistemas de recursos humanos, tanto fornecidos diretamente pelo Governo quanto de manutenção e gestão internas, coexistindo simultaneamente;
- c) Observações quanto à duplicidade ou multiplicidade de lançamento de dados em mais de um sistema (retrabalho);
- d) Em algumas ocasiões, informações desatualizadas ou apresentando atrasos de registro nos sistemas;
- e) Quando da consulta e/ou geração de relatórios, diferenças significativas nas bases de dados que deveriam guardar o mesmo dado;
- f) Servidores recorrendo a processos físicos para quantificarem dados de portarias, processos e afins;

g) O uso extensivo e intensivo de planilhas eletrônicas (Excel, Calc) na confecção dos relatórios, tanto para quantificação quanto para análise.

Partindo dessas constatações iniciais, as contribuições advindas foram canalizadas para colaborar na construção do questionário de entrevista, em complemento a bibliografia selecionada e aos objetivos propostos com a aplicação do instrumento. De certo modo, muitas das constatações preliminares deste diagnóstico inicial ficaram a cargo de serem corroboradas, ou não, pelas respostas e declarações dos entrevistados.

### **4.3 ANÁLISE DOCUMENTAL**

O estudo documental avaliou as fontes de dados e informações de GP publicadas na UNIPAMPA, bem como descreveu as características gerais de um grupo de páginas e plataformas governamentais que disponibilizam dados e informações de pessoal do Executivo Federal, ou seja, apresenta a concepção atual interna e externa.

No âmbito interno, o Relatório de Gestão do exercício de 2017 é documento apresentado aos órgãos de controle interno e externo e à sociedade como prestação de contas anual, nos termos do art. 70 da Constituição Federal e de acordo com as disposições do TCU. Nele, as informações de GP fazem parte das “Áreas Especiais da Gestão”, com os tópicos: gestão de pessoas, estrutura de pessoal da unidade, demonstrativo das despesas com pessoal e gestão de riscos relacionados ao pessoal (UNIPAMPA, 2018a). A partir da edição 2017, se encontram os resultados do Relatório de Avaliação de Desempenho para Desenvolvimento 2017, considerado o 2º eixo do Programa de Avaliação de Desempenho dos servidores da carreira TAE da UNIPAMPA, que “busca oferecer elementos mais robustos e detalhados que permitam a tomada de decisões estratégicas como a priorização de recursos para determinados programas ou de novas iniciativas na área de gestão de pessoas” (UNIPAMPA, 2018b, p. 3). O conjunto de dados e informações que são sistematicamente colhidos, tratados e compartilhados para alimentar estes relatórios, demanda a participação de todos os setores da PROGEPE, servindo de referência e justificativa adicional à construção da proposta.

Ao buscar ativamente por outros relatórios e/ou páginas *Web*, com dados e informações de pessoal, publicados pela PROGEPE e/ou demais setores da Universidade, além da PROGEPE publicar regularmente o Banco de Professores-Equivalentes (BPEq) e o Quadro de Referência dos servidores Técnicos Administrativos (QRSTA), ambos apresentando os respectivos cargos ocupados e vagos, verificou-se na página denominada “Unipampa em Números”, mantida pela Divisão de Planejamento Econômico da Pró-Reitoria de Planejamento e Infraestrutura, tabelas com a evolução do número e do nível educacional de professores em exercício e de Técnicos-Administrativos em Educação (TAEs), anualmente de 2012 a 2017 (UNIPAMPA, 2018c).

Na UNIPAMPA, através do sistema GURI, tem-se disponível os seguintes dados abertos ao público referentes ao quadro funcional: o quantitativo agregado de servidores por unidade, cargo, faixa etária, jornada de trabalho, nível do cargo e sexo. No nível detalhado, isto é, por servidor, tem-se adicionalmente, além dos já mencionados: a data da nomeação, da posse, e do início do exercício, a data de nascimento, a posição na carreira, a etnia declarada e a escolaridade. Os dados estão distribuídos em relatórios, e são extraídos em extensões compatíveis com planilhas eletrônicas e aplicações *Web* (metadados). Além disso, o histórico dos relatórios permite obter dados dos meses anteriores, desde o início da publicação destes, em novembro de 2015 (UNIPAMPA, 2018d).

Em seu Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) referente ao período 2014-2018 destaca-se, no eixo do Desenvolvimento Humano, no objetivo de “acompanhar e apoiar o desempenho dos servidores”, na iniciativa de “avaliação do desempenho qualitativo dos servidores”, um dos indicadores previa “Metodologia implantada através de instrumentos e sistema informatizado”. Na Dimensão do Aperfeiçoamento Institucional, o objetivo “ofertar serviços e soluções de TIC para a comunidade universitária”, há duas iniciativas interessantes: implantação de sistemas de informação nas Unidades e criação de sistema de informação para Avaliação Institucional (UNIPAMPA, 2014). Na pesquisa empírica com os entrevistados, será avaliada indiretamente se balizaram as ações correspondentes.

No âmbito externo, as informações sobre as fontes escolhidas foram resumidas e compiladas no Quadro 7.

Quadro 7 - Plataformas com dados e informações de pessoal do Poder Executivo Federal

<b>Nome:</b> Painel Estatístico de Pessoal (PEP) <sup>1</sup>	<b>Data de Lançamento:</b> Junho de 2017
<b>Órgão Desenvolvedor:</b> Secretaria de Gestão de Pessoas do Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão (SGP/MP).	
<b>Objetivo:</b> ampliar a transparência ativa e simplificar o acesso às informações estatísticas da área de Gestão de Pessoas do governo federal.	
<b>Público Alvo:</b> gestores públicos, cidadãos e imprensa.	
<b>Características:</b> transparência das informações, possibilidades ilimitadas de cruzamento histórico, atualização mensal de dados de forma tempestiva, visualização em diversos formatos, tais como gráficos, mapas e planilhas.	
<b>Dados exibidos:</b> estão organizados nos seguintes grupos: Despesas de Pessoal, Servidores, Remunerações, Ingressos por Concurso ou Processo Seletivo, Cargos e Funções e Aposentadorias.	
<b>Nome:</b> Portal da Transparência do MTCGU <sup>2</sup>	<b>Data de Lançamento:</b> 2004
<b>Órgão Desenvolvedor:</b> Ministério da Transparência e Controladoria-Geral da União (MTCGU)	
<b>Objetivo:</b> disponibilizar aos cidadãos informações sobre a utilização do dinheiro público, e relacionadas à gestão pública do Brasil. As informações são referentes ao Poder Executivo Federal.	
<b>Público-Alvo:</b> o cidadão	
<b>Características:</b> os dados são provenientes de diversas fontes, entre as quais grandes sistemas estruturantes do Governo Federal: o Sistema Integrado de Administração Financeira do Governo Federal (Siafi) e o Sistema Integrado de Administração de Recursos Humanos (Siape). As informações são disponibilizadas em: painéis, consultas detalhadas, gráficos, dados abertos.	
<b>Dados exibidos:</b> Orçamento Anual: Receitas e Despesas Públicas; Recursos Transferidos; Gastos por Cartão de Pagamento; Áreas de Atuação e Programas de Governo; Benefícios aos Cidadãos; Programas e Ações Orçamentárias; Emendas Parlamentares; Órgãos do Governo; Servidores Públicos; Viagens a Serviço; Imóveis; Licitações; Contratações; Convênios e outros Acordos; Sanções.	
<b>Nome:</b> Portal Brasileiro de Dados Abertos <sup>3</sup>	<b>Data de Lançamento:</b> Maio de 2012
<b>Órgão Desenvolvedor:</b> o portal faz parte da Infraestrutura Nacional de Dados Abertos – INDA, desenvolvido com participação da sociedade, e é coordenado pela Secretaria de Tecnologia da Informação – STI do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão – MP.	
<b>Objetivo:</b> busca promover a interlocução entre atores da sociedade e com o governo para pensar a melhor utilização dos dados abertos relativos a variadas temáticas da administração pública. Isso significa que dados com restrição de acesso, advindos de sigilo ou privacidade, estão fora do escopo do portal. Dados Abertos são dados que são livremente disponíveis para todos utilizarem e redistribuírem como desejarem, sem restrição de licenças, patentes ou mecanismos de controle.	
<b>Público-Alvo:</b> sociedade em geral.	
<b>Características:</b> funciona como um catálogo federal que facilita a busca e uso de dados publicados pelos órgãos do governo, armazenando os metadados e links para os dados. Os responsáveis pelos dados são as organizações públicas, que os disponibilizam conforme seus Planos de Dados Abertos, e cabe a elas providenciar a hospedagem dos dados que publica na web, além de mantê-los no ar.	
<b>Dados exibidos:</b> por exemplo, dados da saúde suplementar, do sistema de transporte, de segurança pública, indicadores de educação, gastos governamentais, processo eleitoral, etc.	
<b>Nome:</b> GovData <sup>4</sup>	<b>Data de Lançamento:</b> Maio de 2017
<b>Órgão Desenvolvedor:</b> parceria do MP com o Serviço Federal de Processamento de Dados (Serpro) e a Empresa de Tecnologia e Informações da Previdência Social (Dataprev).	
<b>Objetivo:</b> simplificar o acesso, compartilhamento e avaliação de gestores públicos a diferentes dados governamentais. É uma das ações resultantes do <b>Decreto nº 8.789</b> , que dispõe sobre o compartilhamento de bases de dados na administração pública federal. É possível acessar distintas bases, e também às ferramentas para realizar o cruzamento de informações em uma única plataforma.	
<b>Público-Alvo:</b> gestores públicos	
<b>Características:</b> grande volume de dados (histórico); acesso às principais bases SISP atualizadas com periodicidades pré-definidas (mensal, semestral e anualmente); disponibilização de ferramentas de análise e cruzamento de dados; ambiente seguro com autenticação e controle de acesso, somente para gestores públicos, mediante autorização prévia; racionalização dos gastos públicos. É possível compartilhar informações entre órgãos, mantendo o sigilo e confidencialidade dos dados exclusivos.	
<b>Dados exibidos:</b> possui ao menos 20 das bases de maior interesse do Governo Federal. Entre elas: o Cadastro de Pessoas Físicas; o Siape; o Siafi; e o Registro Nacional de Veículos Automotores.	

Fontes: <sup>1</sup> Brasil (2018c); <sup>2</sup> Brasil (2018d); <sup>3</sup> Brasil (2018e); <sup>4</sup> Brasil (2018f).

O acesso aos Portais PEP, de Transparência e de Dados Abertos é livre e não requer usuário nem senhas. Ao contrário, o acesso ao GovData ocorre mediante contratação, em que o órgão interessado o solicita ao Ministério do Planejamento, Serpro e Dataprev, informando as bases que deseja consultar; a proposta é analisada e, em caso de bases de uso restrito, o Ministério do Planejamento faz a intermediação com o órgão detentor e informa o órgão interessado sobre a permissão. Após este rito, procede-se à contratação (BRASIL, 2018f).

Em síntese, há disponível, geralmente sem custo envolvido, uma gama importante de dados e informações de pessoal tanto publicadas pela própria UNIPAMPA quanto pelas plataformas do governo federal, especialmente relativas ao perfil demográfico dos servidores e aspectos remuneratórios e de situação na carreira, devendo ser consideradas e reaproveitadas, quando possível, para otimizar novas iniciativas, como é o caso do SIG-GP.

#### **4.4 PERFIL DEMOGRÁFICO DOS ENTREVISTADOS**

No grupo de entrevistados havia 6 mulheres e 7 homens. Todos possuíam curso superior completo, sendo 3 destes especialistas, além de 2 mestres (as) e 2 doutores (as). A idade média foi de 41 anos, variando entre 30 e 63 anos.

Em relação ao plano de Carreira e Cargo no qual ingressaram pelo regime estatutário, eram 2 Docentes, Professores do Magistério Superior, e 11 TAEs, nos seguintes cargos: 2 Administradores, 5 Assistentes em Administração, 1 Assistente Social, 1 Tecnólogo, 1 Técnico em Contabilidade e 1 Técnico de Laboratório. Sobre se os participantes exerciam funções de chefia ou de direção, são 6 chefes de divisão, 3 Coordenadores, 2 Pró-Reitores e 2 não ocupantes.

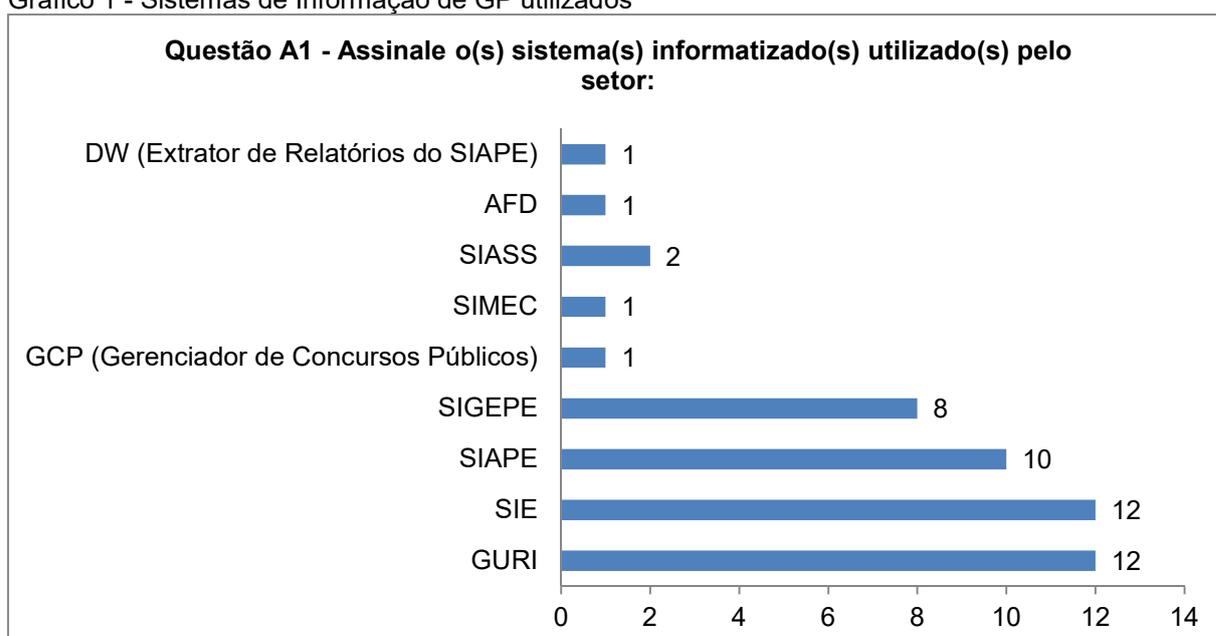
O tempo médio na UNIPAMPA é de 7 anos, e nenhum possuía menos de 2 anos, sendo que 6 possuíam de 2 a 5 anos de casa, 3 deles de 6 a até 10 anos de casa e 4 acumulam mais de 10 anos de experiência na Instituição. Referente a quantos servidores trabalhavam nos setores dos respondentes, contando com os mesmos, a maioria (8 deles) contavam com até 5 servidores, outros 3 já se encontravam em equipes de 6 a 20 servidores, e 2 estavam a frente de grandes grupos, em torno de 40 servidores.

#### 4.5 DIAGNÓSTICO DOS SISTEMAS DE INFORMAÇÃO EM USO

Esta seção tem por objetivo apresentar os resultados do diagnóstico das condições dos sistemas de informação em uso, com foco na capacidade das suas funções de consulta, geração, extração, tratamento, compartilhamento e publicação em lidar com dados e informações de pessoal úteis ao atendimento tanto das necessidades dos setores consultados, quanto das demandas e informações de pessoal recebidas dos públicos interno e externo. Reforçando, esta etapa contou com 12 entrevistados, que responderam às 10 questões fechadas e 1 aberta do Bloco A do Questionário (Apêndice A), além de proverem alguns comentários voluntários e adicionais que serviram de complemento à análise. Houve a utilização recorrente de tabelas e gráficos expositivos.

A pesquisa teve início levantando quais os sistemas de informação utilizados pelos setores dos entrevistados, todos estes presentes nas atividades de GP. Nas respostas (Gráfico 1), houve a clara predominância de 4 sistemas/software: GURI, SIE, SIAPE, SIGEPE. Enquanto os dois primeiros, utilizados por todos os setores de acordo com os respondentes, têm manutenção pela UNIPAMPA, os dois seguintes, SIAPE e SIGEPE, são sistemas disponibilizados pelo Governo Federal.

Gráfico 1 - Sistemas de Informação de GP utilizados



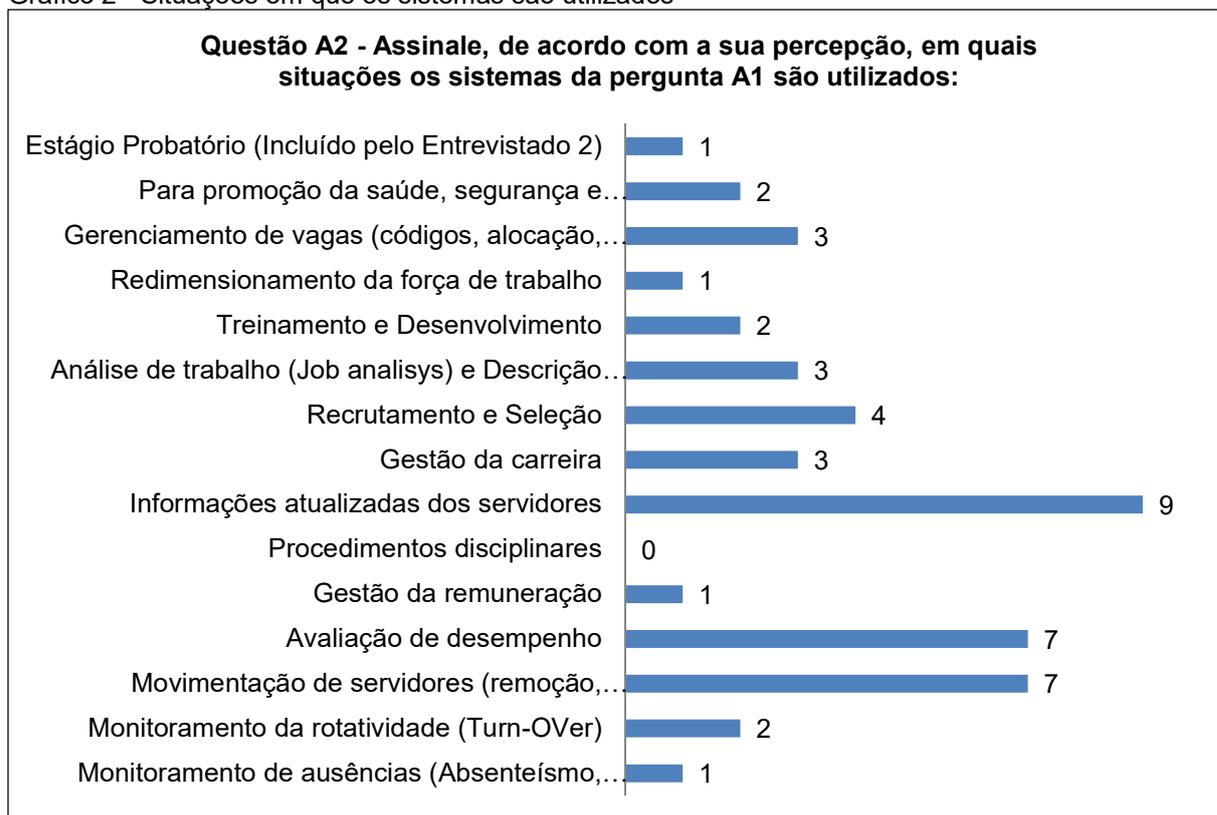
Fonte: Autor (2018).

O sistema GURI – Gestão Unificada de Recursos Institucionais - é um software próprio da Instituição, ou seja, foi criado, recebe suporte e é constantemente atualizado pela equipe de profissionais de TI da Universidade. Dentre suas diversas funções, o Entrevistado 6 comenta que o GURI: “permite montar, sugerir o plano de trabalho, e o acompanhamento periódico do desempenho possibilita gerar subsídios para auxiliar no desenvolvimento do servidor.”. O SIAPE - Sistema Integrado de Administração de Recursos Humanos, criado com o objetivo de unificar as folhas de pagamento do governo federal, atualmente controla as informações cadastrais e processa os pagamentos dos servidores (ativos, aposentados e beneficiários de pensão), onde por meio do seu módulo da folha de pagamento, são realizadas as operações manuais de inclusão, alteração e exclusão de informações financeiras, bem como consultas e emissão de relatórios (BRASIL, 2018a). De acordo com o Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão, as atividades relacionadas à Folha de Pagamento são desempenhadas em dois sistemas distintos: SIAPENET e SIAPE, sendo que o primeiro tem uma interface de navegação mais fácil e intuitiva (BRASIL, 2018a). Portanto, as menções a ambos foram contabilizadas conjuntamente. O SIGEPE, em desenvolvimento desde 2013, objetiva substituir gradativamente os sistemas da família SIAPE para atender os órgãos do SIPEC – Sistema de Pessoal Civil da Administração Federal, abrangendo o ciclo de vida de gestão de pessoas: criação de cargos e empregos; seleção de pessoas; ingresso do servidor; gestão funcional (férias, movimentação, progressão funcional, etc.); gestão de benefícios (gratificações, adicionais, etc.); aposentadoria e folha de pagamentos; possui dois módulos para interação dos servidores e chefias: o SIGEPE Servidor e o SIGEPE Gestor (BRASIL, 2018b). Já o SIE – Sistema de Informações para o Ensino, criado pela Universidade Federal de Santa Maria – UFSM, é uma ferramenta de gestão que integra as áreas acadêmicas e administrativas, e no seu módulo RH, atua em rotinas de trabalho tais como: gestão de cargos, salários, funções; registro dos servidores ativos, inativos e pensionistas; históricos funcionais e geração da folha de pagamento (UFSM, 2018).

Na sequência, perguntou-se as situações onde se aplicam os Sistemas de Informação de Recursos Humanos, questão que teve influência direta da pesquisa aplicada por Bamel et al. (2014). No entanto, as situações foram adaptadas para espelhar as atividades e processos regulares da UNIPAMPA.

As situações mais assinaladas (Gráfico 2) foram: para informações atualizadas dos servidores, avaliação de desempenho e movimentação de servidores. A primeira – informação atualizada dos servidores – é uma tarefa na qual praticamente todo servidor da PROGEPE estará sujeito a ser demandado pelos pares e pela comunidade acadêmica uma hora ou outra, em maior ou menor grau, visto não existir um acesso individualizado dos servidores/usuários a toda gama dos seus próprios dados como servidor, revelando uma baixa transparência neste aspecto. Parcialmente, o módulo do SIGEPE Servidor agrega informações salariais, das férias e da posição na carreira, compartilhando o peso dessa responsabilidade com a Universidade.

Gráfico 2 - Situações em que os sistemas são utilizados



Fonte: Autor (2018).

Em relação à avaliação de desempenho e movimentação de servidores, ressaltam-se dois fatores importantes para compreender o alto número de citações, se comparado as demais atividades e situações de uso. Por um lado, ambos possuem módulos próprios desenvolvidos no sistema GURI, para avaliação de desempenho dos TAEs, e para movimentação interna dos servidores, algo incomum

às outras opções aventadas na questão. E os dois com desenvolvimentos relativamente recentes. No caso da avaliação de desempenho, estar integrado ao PDI 2014-2018, como visto na análise documental, pode ter surtido efeito. Além disso, havia por trás anos de experiência, bem como processos bem definidos e regulamentados. Segundo o Entrevistado 10, a expertise colaborou: “A avaliação (de desempenho) foi desenvolvida por um servidor que estudou todo o processo de avaliação e ajudou a criar uma plataforma aonde se faz a avaliação [...]. Esse servidor, com toda a sua expertise, foi embora da Instituição.”. O Entrevistado 2 complementa: “O eixo I (avaliação) foi priorizado muito por conta do impacto na progressão dos TAEs, o que por sua vez tem consequências diretas com a remuneração.”.

Das opções que tiveram menos citações, destacam-se: para procedimentos disciplinares (0), para fins de estágio probatório (1), redimensionamento da força de trabalho (1), gestão da remuneração (1), monitoramento das ausências – absenteísmo (1); monitoramento da rotatividade - *turn-over* (2), treinamento e desenvolvimento (2) e para promoção da saúde, segurança e qualidade de vida no trabalho (2). Os resultados guardam semelhança parcial com os da pesquisa de Bamel et al. (2014), em que as funcionalidades dos sistemas de informação nas universidades se mostraram pouco afeitas a tratar estrategicamente a eficácia do servidor (por exemplo, treinamento e desenvolvimento, redimensionamento, qualidade de vida no trabalho), se mostrando mais voltada para as funções de RH em si e o cumprimento de obrigações da esfera administrativa. Em relação ao monitoramento de ausências e da rotatividade, tanto o absenteísmo quanto o *turn-over*, para serem sistematizados, dependem da possibilidade de cruzamento de grupos de variáveis calculados resultando em índices/indicadores passíveis de acompanhamento periódico, justamente um dos principais propósitos do SIG-GP.

Na sequência, a pesquisa pretendeu conhecer as principais demandas internas (na unidade e na instituição) e externas (órgãos de controle, parcerias, etc.) dos setores por dados e informações de RH, que necessitariam dos sistemas em uso. Foi solicitada também a periodicidade em que são solicitadas (semanal, mensal, anual, eventual, etc.). O Quadro 8 reuniu as demandas levantadas pelos entrevistados na Questão A3.

Quadro 8 – Demandas levantadas que necessitam dos sistemas em uso

<b>Periodicidade</b>	<b>Demandas (atores ou processos demandantes)</b>
Anuais	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Relatórios Anuais sobre Controle de Vagas e Concursos (Relatório de Gestão)</li> <li>- Status das últimas progressões para realização das avaliações de Progressão Docente (Comissão Local de Progressão Docente);</li> <li>- Ciclos de auditoria interna conforme o programa do Paint (AUDIN);</li> <li>- Relatório das pesquisas de Desligamentos (Relatório de Gestão);</li> <li>- Dados de Perfil Epidemiológico, perfil de afastamento da força de trabalho por motivos relacionados à saúde e segurança do trabalho (Relatório de Gestão).</li> </ul>
Semestrais	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ao final dos semestres acadêmicos, situação das férias para programação dos docentes (docentes via Coordenações de Curso / Coordenações Acadêmicas / Direção do Campus);</li> <li>- Dados para o Sistema de Trilhas do TCU (TCU/CGU);</li> <li>- Informações sobre remuneração das férias, acentuam aos finais dos semestres (Docentes).</li> </ul>
Mensais	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Relatório para fins de progressão por mérito para checar se tem avaliação de desempenho;</li> <li>- Relatório para estágio probatório, concluintes para fins de portaria, em conjunto com a Avaliação de Desempenho;</li> <li>- Relatório mensal de afastamentos por saúde do servidor e dependente; Licenças e concessões (Pró-Reitor GP e Reitoria);</li> <li>- Boletim de frequência dos TAEs e docentes (Divisão de Registros e Movimentações Funcionais);</li> <li>- Relatórios quinquenais para o PDI (Relatórios institucionais);</li> <li>- E-SIC solicitação de informações sobre procedimentos e serviços (Ouvidoria).</li> </ul>
Semanais	<ul style="list-style-type: none"> <li>- E-OUV – Solicitação de informações sobre procedimentos e serviços (Ouvidoria);</li> <li>- Consultas de progressões e de licenças de afastamentos dos docentes (CPPD);</li> <li>- Atendimentos ao MPF.</li> </ul>
Eventuais (sem menção a periodicidade, frequentes ou não).	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Informações sobre a situação na carreira para fins de progressão (docentes);</li> <li>- Esclarecimentos de dúvidas sobre o processo de Plano de Trabalho, Avaliação de Desempenho e Estágio Probatório (Servidores/Comissões de avaliação);</li> <li>- Informações da situação funcional para fins de progressões por mérito ou capacitação (TAE);</li> <li>- Contracheque, onde é orientado a buscarem a acessar o SIGEPE (servidores em geral);</li> <li>- Atendimentos ao MPF;</li> <li>- Dados de férias, frequências, pagamento, alterações cadastrais (<i>campi</i>: unidades administrativas e acadêmicas);</li> <li>- Demanda informações dos servidores (CONSUNI);</li> <li>- Dados sobre períodos de afastamento para processos judiciais e processos internos (COPSPAD, Comissão de Ética, CGU);</li> <li>- Demandas da Ouvidoria;</li> <li>- Envio de laudos médicos (chefias, próprio servidor e interface de RH);</li> <li>- Dados pessoais cadastrais (servidores em geral);</li> <li>- Laudos e pareceres para processos de movimentação (interna ou externa);</li> <li>- Dados de pesquisas de Clima Organizacional (Gestão);</li> <li>- Código de vagas de concursos públicos (Gestão);</li> <li>- Progressões (Gestão);</li> <li>- Mobilidades dos servidores - remoção interna quanto redistribuição (Gestão);</li> </ul>

Fonte: Autor (2018).

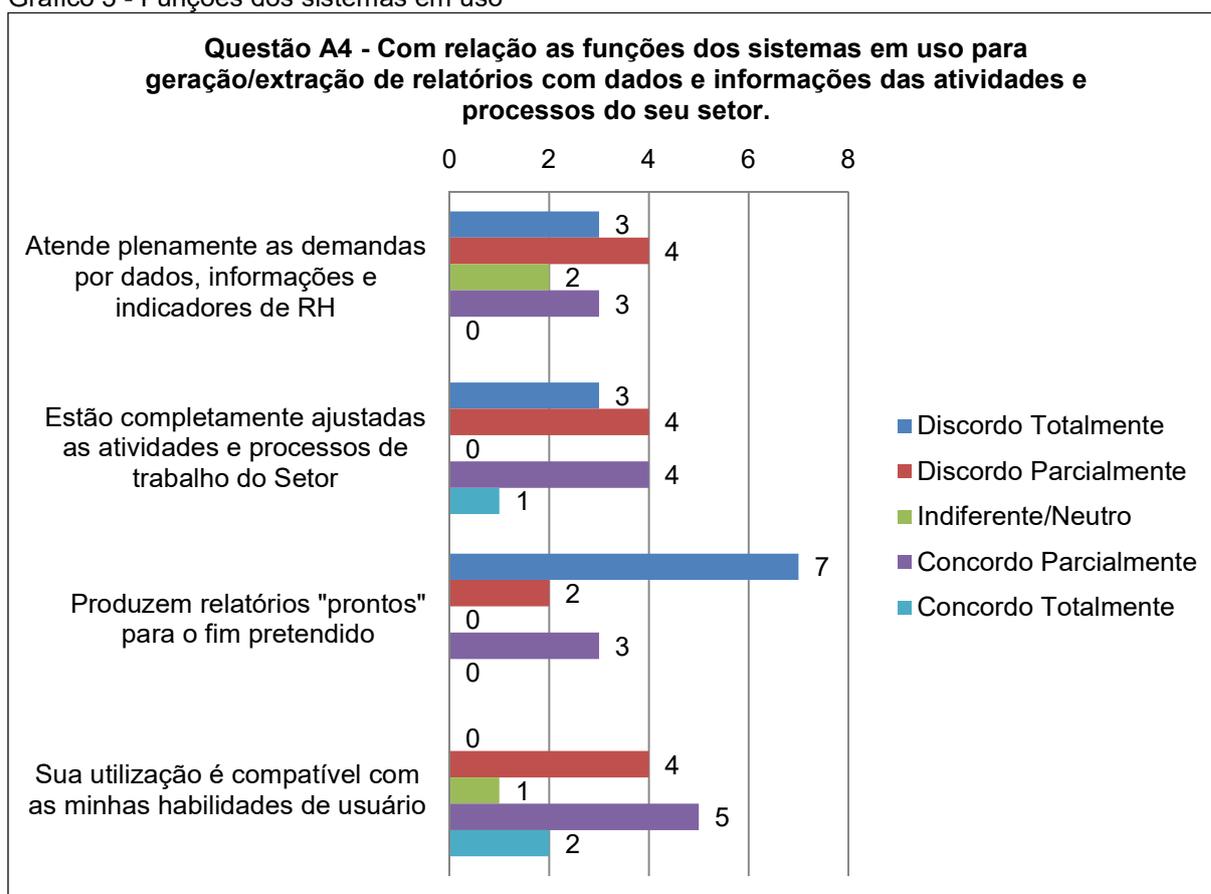
Pode-se verificar um contingente expressivo de demandas sem prazo definido, isto é, eventuais, tanto esporádicas quanto frequentes, em relação as demais. Por conta do volume e de muitas vezes surgirem de forma “inesperada”, prejudicando o andamento de atividades já programadas e seus respectivos prazos, é importante avaliar a viabilidade de reduzir este grupo de demandas eventuais ao menos por três frentes: a) prover acesso direto das informações aos demandantes, sempre que houver possibilidade técnica e não comprometer o andamento dos processos; b) planejar junto ao demandante uma periodicidade que seja razoável para ambos os lados, garantindo assim o atendimento de qualidade da demanda do proponente sem prejudicar a organização de trabalho dos setores; c) cobrar para que o demandante se planeje e agrupe solicitações parceladas em que se note similaridade e prazos próximos, em demandas unificadas e periódicas.

As respostas, em alguns casos, vieram acompanhadas de críticas que ajudam a entender a (des) harmonia entre a capacidade dos sistemas em uso e o atendimento das demandas suscitadas. Para o Entrevistado 6: “[...] a informação precisa ser trabalhada, não há relatórios prontos para atender demandas específicas.” Já o Entrevistado 11, ao contar sobre a Ouvidoria, constata: “sempre tem que modificar, a todo o momento, as planilhas para atender as demandas.” O Entrevistado 5 relata dificuldades: “A Comissão Local de Progressão Docente solicita o status das últimas progressões para realizar as avaliações; porém, só há acesso de visualização individualizado por matrícula, não tendo acesso a uma lista com todos os nomes.” Conforme o mesmo participante há casos em que se recorre à criatividade: “[...] a lista de férias disponível no sistema não atende plenamente [...] foi criada uma solução paliativa utilizando o Google drive” (Entrevistado 5).

Procurou-se saber (Questão A4) o grau de concordância dos participantes (em uma escala do tipo Likert) sobre a relação de quatro sentenças com o funcionamento dos sistemas em uso na geração/extração de relatórios com dados e informações de processos e atividades do setor: se “Atendem plenamente as demandas por dados, informações e indicadores de RH”; se “Estão completamente ajustadas às atividades e processos de trabalho do Setor”; se “Produzem relatórios “prontos” para o fim pretendido”; e se “Sua utilização é compatível com as habilidades de usuário”.

Analisando os números apresentados no Gráfico 3, percebe-se que o item com mais discordâncias foi quanto aos sistemas não produzirem relatórios prontos para o fim pretendido, com 9 respostas discordantes e apenas 3 positivas. O comentário do Entrevistado 4 retrata este cenário: “Hoje estamos numa fase que conseguimos sempre obter as informações básicas que precisamos via relatórios, mas sempre precisamos trabalhar os arquivos gerados para atender as demandas.” Constata-se também, na maioria das opiniões, o não atendimento pleno das demandas por dados, informações e indicadores de RH via sistemas, bem como estes não estariam completamente ajustados as atividades e processos de trabalho do Setor, ambas as sentenças com 7 respostas que discordaram (3 totalmente e 4 parcialmente). Em Phahlane e Kekwaletswe (2017), o ajuste de trabalho/tarefa do sistema está entre os principais determinantes de uso de um SIRH.

Gráfico 3 - Funções dos sistemas em uso



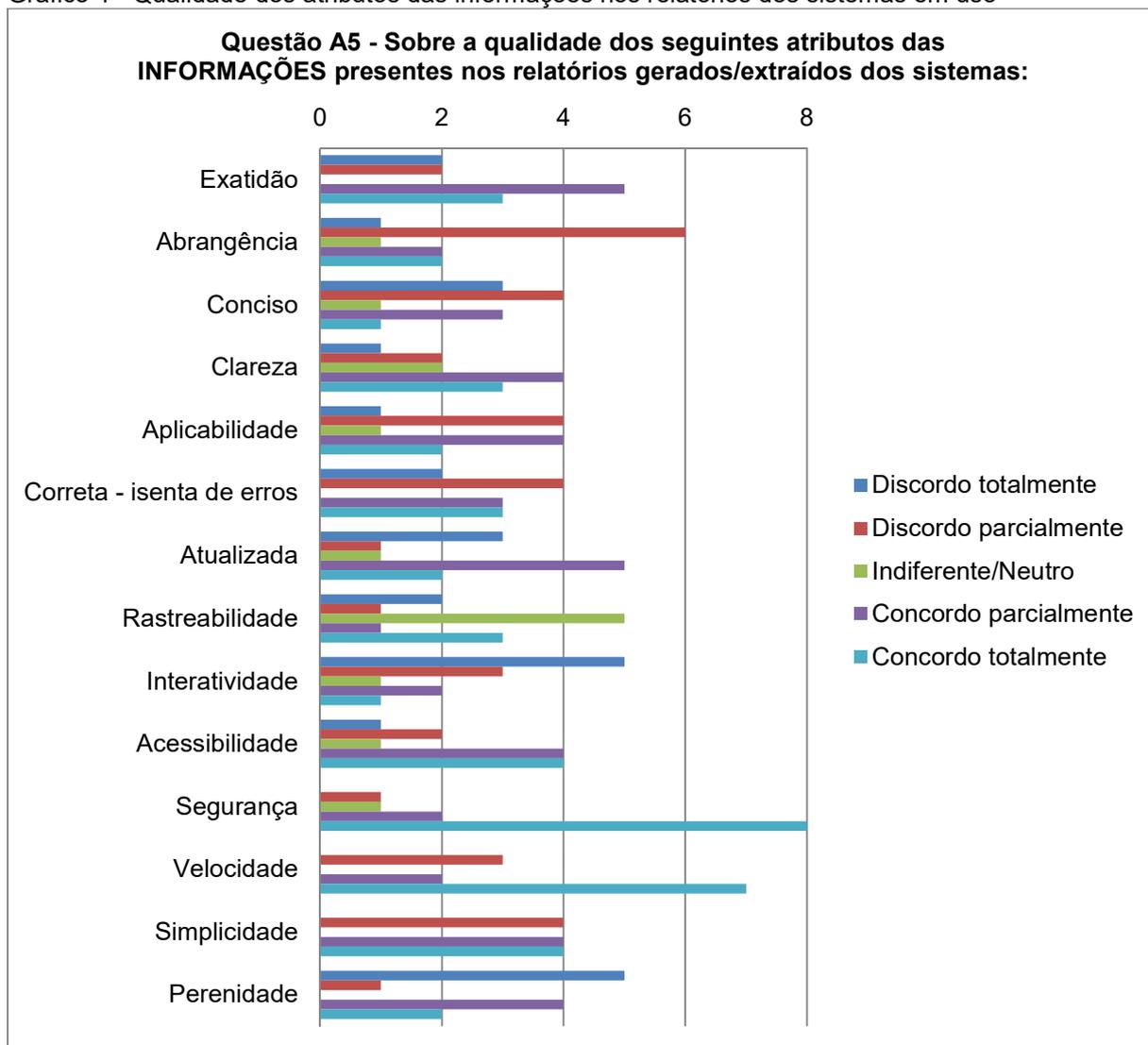
Fonte: Autor (2018).

Mesmo os resultados demonstrando relativamente mais concordâncias sobre a compatibilidade com as habilidades dos usuários, chamou atenção o fato de que

todos que discordaram parcialmente sobre este item, também discordaram, sejam parcialmente ou totalmente, quanto às outras três afirmativas da questão. Isto indica um provável impacto da (in) compatibilidade das habilidades técnicas de manuseio com as outras percepções, pois afetaria a capacidade dos usuários em conhecer e conseguir executar os passos necessários nos sistemas para encontrar e executar as funções corretas de geração e extração de relatórios, subutilizando os recursos dos softwares a disposição e prejudicando o atendimento das demandas.

Com base no trabalho de Vieira (2015), após a adaptação com redução de 16 para 12 atributos, foram questionados quais os atributos da informação presentes nos relatórios gerados e extraídos através dos sistemas em uso (Questão A5). Os resultados estão consolidados no Gráfico 4.

Gráfico 4 - Qualidade dos atributos das informações nos relatórios dos sistemas em uso



Fonte: Autor (2018).

Os resultados mostraram que os atributos da **segurança** e da **velocidade** apresentaram os resultados mais expressivos, concentrado 10 e 9 respostas que concordaram com a presença destes atributos, respectivamente, sendo 8 e 7, também respectivamente, em total concordância. A **simplicidade** também teve em sua maioria concordâncias quanto a sua percepção, mas é evidente que os 4 entrevistados que discordaram parcialmente merecem a atenção, pois o grau de complexidade para se executar funções pode interferir na eficiência e efetividade do uso dos sistemas.

Em termos da **exatidão** das informações fornecidas, 5 concordaram parcialmente e 3 totalmente, demonstrando a satisfação com este atributo. A **clareza**, isto é, se as informações se apresentaram de forma a facilitar a sua leitura e entendimento, também obteve alto número de concordâncias.

A **acessibilidade**, questão ligada a disponibilidade em tempo real dos dados e informações, teve um bom desempenho junto aos entrevistados, com 4 concordo parcialmente e 4 concordando totalmente. O Entrevistado 9 salientou melhorias recentes neste atributo, ao comentar que, no sistema SIE, se faz possível consultar e acessar relatórios mesmo quando o sistema fica suspenso para edição por conta do período de fechamento mensal da folha de pagamentos, algo que, até pouco tempo atrás, era impossibilitado. No entanto, entrevistados que discordaram justificaram principalmente por não possuírem acesso a determinados relatórios: “Muitas vezes os próprios servidores de um determinado setor que poderiam ter acesso a uma informação para auxiliar um servidor necessitado, não o tem, e resta recorrer à própria Ouvidoria para conseguir estes dados” (Entrevistado 8).

A respeito do atributo da **atualização**, 3 respondentes discordaram totalmente. Sobre este assunto, um dos entrevistados relatou ter ciência de casos de desatualizações por conta de trabalhar no setor onde ocorreram fatos geradores, enquanto outro entrevistado se disse receptor daquela informação (desatualizada), demonstrando ao entrevistador, diretamente dos sistemas, o caso relatado pelo entrevistado anterior. Mas não se trata de um caso isolado. Mesmo entre os respondentes que concordaram parcialmente, houve queixas quanto às demoras na atualização de certas informações, notadamente aquelas que demandam a inclusão, via digitação manual, em dois sistemas distintos, isto é, com duplicidade de lançamentos.

Prosseguindo na Questão A5, ressalva-se que no quesito **aplicabilidade**, o uso de duas sentenças para explicá-lo (atender a necessidade e ser aplicável ao contexto de trabalho), pode ter gerado dúvidas nos respondentes, o que poderia ajudar a explicar o equilíbrio percebido no computo de respostas de cunho positivas (6) e negativas (5), pois, como verificado na Questão A4, o atendimento das necessidades (no caso, das demandas), apresentou baixa concordância.

Sobre o atributo de **correção - informação isenta de erros** - o escore dividido alerta para que ocorra a verificação minuciosa deste atributo, o qual deverá exigir tratativas prioritárias, inclusive anteriores à definição do projeto e do conjunto de desenvolvimentos a serem interpostos, pois sua importância o elevaria a status de atributo basilar, para que o SIG por ventura não reproduza erros oriundos dos sistemas anteriores.

Já a **rastreabilidade**, que é a possibilidade de identificar a origem ou fonte da informação presente nas consultas e relatórios, pode não ter sido compreendido ou realmente não foi considerado um atributo que fizesse a diferença para 5 respondentes, o maior número de indiferentes/neutros em toda a questão. Ressaltamos ser um atributo de suma importância, pois quando informações levadas para discussão nas instâncias de decisão, por meio do uso de relatórios com parâmetros distintos e/ou hospedados em sistemas diferentes, apresentam discrepâncias quando confrontadas, a consciência de onde foram extraídas e como foram geradas, por quais atores, advindas de quais processos e por quais critérios, ajuda a elucidar as particularidades e esclarecer dúvidas, contribuindo assim com a tomada de decisões.

A informação **concisa** – apenas a informação necessária, e **abrangente** – no sentido de completa, foram qualidades pouco percebidas, com alto quantitativo de discordâncias. Espera-se, com o advento do SIG-GP, atuar no aperfeiçoamento das funcionalidades de consulta, geração e extração de relatórios para atenuar essas deficiências, isto é, nem documentos com dados “sobrando”, nem com dados incompletos em relação ao que é demandado.

A **perenidade** obteve 5 que discordaram totalmente e 1 parcialmente de sua presença, enquanto 4 concordaram parcialmente e 2 totalmente. Essas diferenças podem ser explicadas por algumas das justificativas apresentadas. O Entrevistado 6, que concordou parcialmente, considerou ser possível fazer análise de séries

temporais por ter acesso aos dados de anos anteriores, mesmo tendo consciência de não conseguir visualizar estes dados conjuntamente em gráficos ou tabelas que permitissem visualizar tendências comportamentais (de alta ou de queda) das variáveis ao passar do tempo. Em que pese diferenças existentes entre os sistemas em uso, o Entrevistado 9 pontuou que há um módulo do SIAPE onde é possível ter contanto com um leque maior de dados referentes a séries temporais.

O atributo da **interatividade** apresentou o resultado mais “negativo” dentre todos, foram 5 respondentes que discordaram totalmente e 3 parcialmente. De fato, os sistemas que são utilizados pelo maior número de setores (GURI, SIE), não possuem, ou não disponibilizam, ou não é de conhecimento dos entrevistados, funções liberadas que permitam a seleção de variáveis e dados de forma dinâmica conforme o gráfico e o tipo de relação que se pretende estabelecer com o cruzamento de dados. Por outro lado, é possível recorrer ao DTIC para customizar relatórios, sendo possível solicitar o envio do arquivo pronto através destes profissionais ou a disponibilização de um novo relatório, geralmente no sistema GURI, programado com os critérios de busca e apresentação dos dados pré-definidos. Porém, nem todos tem ciência dessas possibilidades e, mesmo assim, há total dependência dos programadores, e se deve avaliar se o tempo despendido nesse procedimento compensa.

Propôs-se avaliar se os sistemas vigentes estariam preparados para servir de ferramenta para acompanhar o andamento das ações previstas no Planejamento, considerando tanto o institucional quanto o das unidades e setores (Questão A6), e os números apontam majoritariamente, no Quadro 9, que os entrevistados não enxergam funcionalidades ou parâmetros estabelecidos para o fim em questão, tão pouco uma ferramenta própria com este objetivo. O quanto isto afeta o alcance e a efetividade do planejamento, não é suficiente para determinar. Portanto, abre-se um caminho para novas investigações.

Quadro 9 - Acompanhamento dos objetivos e metas do Planejamento

<b>Questão A6 - Os sistemas em uso possuem funcionalidades ou parametrizações para acompanhamento dos objetivos e metas do Planejamento:</b>						
	Sim	Não	Desconheço	Sim (%)	Não (%)	Desconheço (%)
do Setor	2	9	1	17%	75%	8%
da Unidade (Pró-Reitorias e <i>campi</i> )	2	8	2	17%	67%	17%
Institucional (em GP)	2	7	3	17%	58%	25%

Fonte: Autor (2018).

Os comentários colhidos nas entrevistas ajudam a elucidar os resultados do Quadro 9. Segundo o Entrevistado 10: “O SIASS (Software do Governo) terá como base projetos temporais; ações de promoção à saúde, vinculadas a programas de governo”. Quando se compara, os sistemas da UNIPAMPA devem estar vinculados ao seu próprio planejamento institucional, o qual estaria no nível estratégico em relação às ações de médio e curto prazo em GP, assim como os programas de governo está para com as ações de promoção a saúde dentro da UNIPAMPA. No entanto, o Entrevistado 1 adverte: “A nossa visão que está no nosso PDI não está na nossa rotina”. Ainda, o Entrevistado 2 faz a seguinte consideração: “Na Questão A6, o sim (resposta sim) tem a ver com as funcionalidades do *Lime Survey*, software de questionários on-line, mas no sentido de permitir subsidiar o planejamento estratégico, relativo aos Eixos II.” Detalhe importante, o *Lime Survey* não é um software institucional, e seu histórico e acesso ficam a mercê do acesso através de uma conta pessoal. Por outro lado, aqui também os servidores recorrem às planilhas, geralmente em Excel, para suprir as deficiências sistêmicas; onde ocorre: “[...] o acompanhamento de atingimento de metas em planilhas” (Entrevistado 7).

Os resultados evidenciaram condições importantes sobre a relação entre os sistemas em uso e a gestão da equipe de trabalho (Questão A7). O que explicaria, por exemplo, no Quadro 10, 75% dos entrevistados não assentirem que os sistemas fornecem informações precisas sobre o desempenho do trabalho, sendo que a avaliação de desempenho foi uma das atividades mais mencionadas na Questão A2 (por também 75%), bem como haver relatos de estar entre os processos com maior grau de sistematização na Universidade, e ser, ao menos na categoria TAE, todo informatizado? A explicação do Entrevistado 9 nos ajuda a entender: “considerarei sim por conta do plano de trabalho e avaliação anual, mas não tem ferramentas para acompanhar, é feito manualmente pelo setor”. Portanto, a existência do plano de trabalho sistematizado não é garantia de que haveria uma utilização continuada, ou seja, o plano de trabalho seria consultado nas épocas próprias de avaliação normatizadas, mas não necessariamente como um instrumento de registro, acompanhamento, feedback e de avaliação constante no dia a dia dos setores. Para o fornecimento de informações sobre a situação de saúde, segurança e assiduidade, é preciso solicitar para os setores competentes, ao invés de obter os dados em um ambiente digital por conta própria diante das necessidades correntes que surgem.

Ainda, para o Entrevistado 7: “Não há meios (ferramentas) em sistemas para subsidiar estas assertivas sobre a gestão do time [...] no SIE, por exemplo, o Relatório solicitado pela PROGRAD, de quem tem mestrado e doutorado, não tem informações precisas sobre esta situação”. Para concluir, na fala do Entrevistado 9: “Consegue-se fazer manualmente o acompanhamento do desempenho [...] sobre a situação de saúde, segurança e assiduidade dos servidores? É preciso garimpar as informações por servidor.”.

Quadro 10 – Funcionalidades dos sistemas em uso para gestão da equipe de trabalho

<b>Questão A7 - Os sistemas em uso possuem funcionalidades ou parametrizações para gestão da sua equipe de trabalho:</b>						
	Sim	Não	Desconheço	Sim (%)	Não (%)	Desconheço (%)
Com informações precisas sobre o desempenho do trabalho	2	9	1	17%	75%	8%
Com informações precisas sobre a situação de saúde, segurança e assiduidade.	2	8	2	17%	67%	17%
Com informações precisas quanto a situação na carreira.	5	5	2	42%	42%	17%

Fonte: Autor (2018).

Questionados se o setor recebera treinamento técnico específico para utilizar os sistemas naquelas funções alvos deste estudo: consulta, geração, extração, tratamento, compartilhamento e publicação de dados e informações de RH, apenas 2 entrevistados apontaram que sim (Quadro 11, Questão A8). Isto auxilia significativamente a entender o desconhecimento dos participantes a respeito de algumas afirmativas que versam sobre a existência ou não de determinadas funcionalidades. Outro ponto, a partir do momento que o conhecimento e a excelência no uso dos sistemas dependem mais das habilidades advindas da experiência dos usuários, do tempo necessário para aprender a navegar de forma autodidata, ao invés de um processo de capacitação contínuo e de qualidade, perde-se tempo e, conseqüentemente, eficiência na operacionalização dos sistemas. Na visão do Entrevistado 6: “Não há um procedimento para receber treinamento antes de iniciar o trabalho, em algum momento vai receber este treinamento.” Quando há, parece ser algo isolado: “Falta Treinamento para extrair relatórios do SIAPE; apenas 1 servidor tem acesso” (Entrevistado 7).

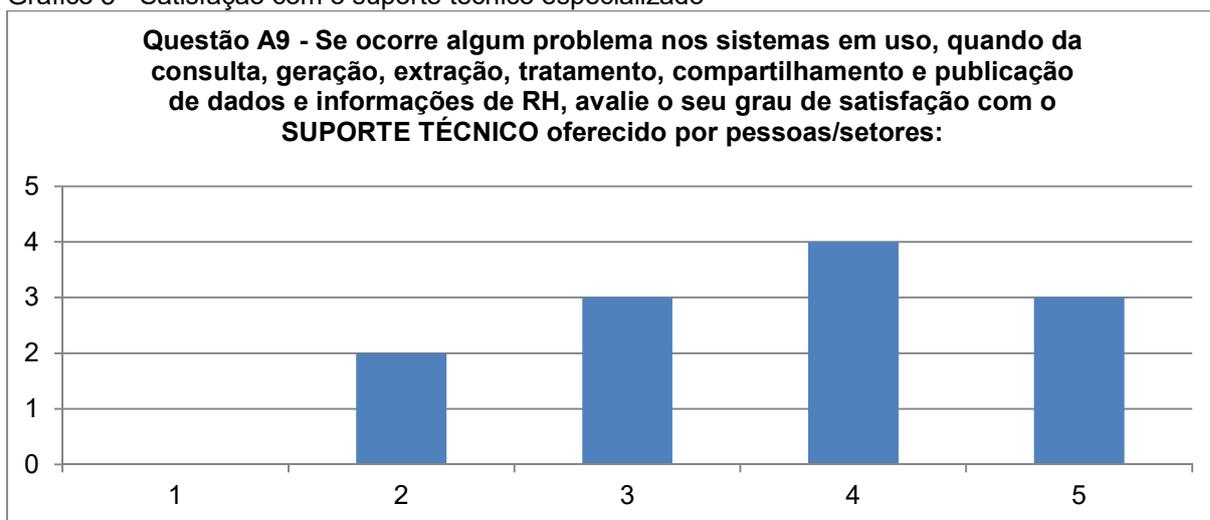
Quadro 11 - Treinamento dos servidores para uso dos sistemas

<b>Questão A8 - Os servidores do seu setor receberam ou recebem TREINAMENTOS técnicos específicos para operar os sistemas, especialmente sobre as funcionalidades de consulta, geração, extração, tratamento, compartilhamento e publicação de dados e informações de RH?</b>		
	Nº	%
Sim	2	17%
Não	10	83%

Fonte: Autor (2018).

A avaliação dos participantes sobre o suporte técnico (Questão A9) obteve resultados satisfatórios, considerando a média aproximada de 3,67 em uma escala de 1 a 5. No Gráfico 5, nota-se que maioria dos respondentes assinalou a nota 4, revelando que, nas situações em que se abrem chamados para resolução de problemas rotineiros e/ou se solicita o suporte de segundo nível, a impressão do atendimento dos profissionais de TI é positivo.

Gráfico 5 - Satisfação com o suporte técnico especializado



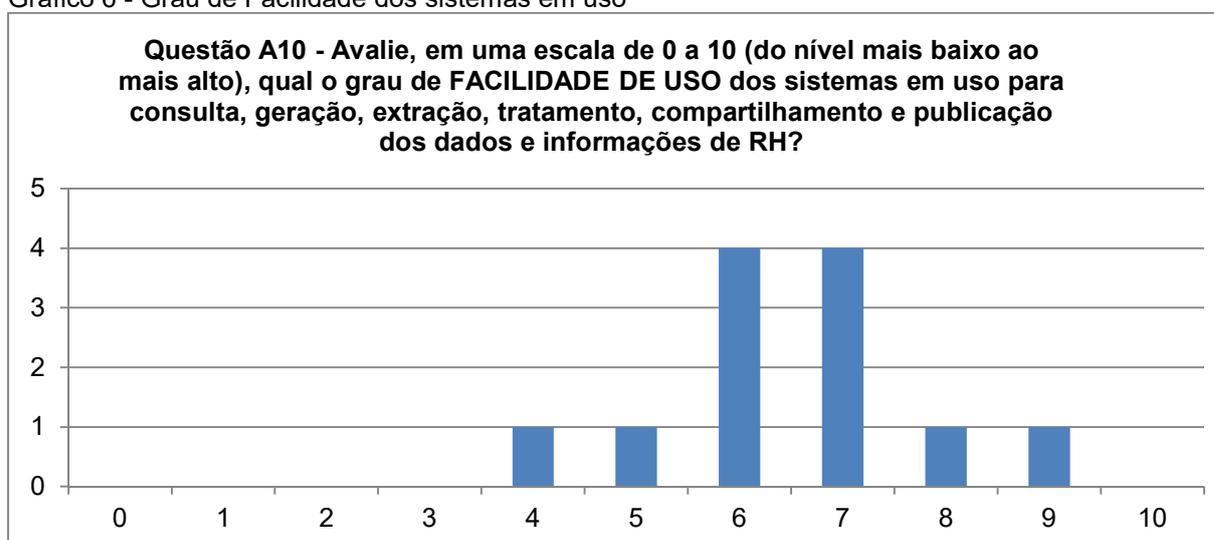
Fonte: Autor (2018).

O depoimento do Entrevistado 11 deixa claro que: “[...] o suporte técnico tu liga e é sempre atendido, dentro das possibilidades do sistema, praticamente na hora, é muito bom” Não obstante, as queixas deram conta do suporte insatisfatório do Ministério em relação aos seus sistemas, expresso na fala do Entrevistado 9: “o suporte técnico do GURI – A CAU é muito boa, o STIC é um pouco mais lento; no entanto, o atendimento do Planejamento seria nota 2; e a frequência maior é o interno”. Apesar das críticas pesarem mais para o lado do Ministério do Planejamento, o Entrevistado 7 não isentou nenhum lado: “Há diferenças no suporte

dos sistemas – porém ambos (para o SIE e SIAPE) não seriam especializados o bastante; demora [...] exemplo do SIAPE (MP), informações equivocadas, tivemos que aprender por conta própria. Não houve nenhuma resposta satisfatória.”. Na seção sobre as barreiras e dificuldades, o tema do SIE será retomado.

A facilidade de uso dos sistemas nas funcionalidades em estudo (Gráfico 6), em uma escala de 0 a 10, obteve uma média de 6,5 pontos. Alguns dos entrevistados aproveitaram para apontar alguns obstáculos que tornam a utilização dos sistemas menos amigável. Nas palavras do Entrevistado 6: “poderia ser mais prático (o GURI), principalmente para buscar os relatórios desejados, não há uma ordem”. Para o Entrevistado 7, existiria uma grande diferença entre as consultas e a geração e extração dos dados e informações: “É difícil tanto pelo SIE quanto pelo SIAPE; as consultas são mais práticas, a nota seria 7 ou 8, mas para extrair planilhas e relatórios, seria nota 3. Não deveria ser preciso entrar em contato (com o STIC).”.

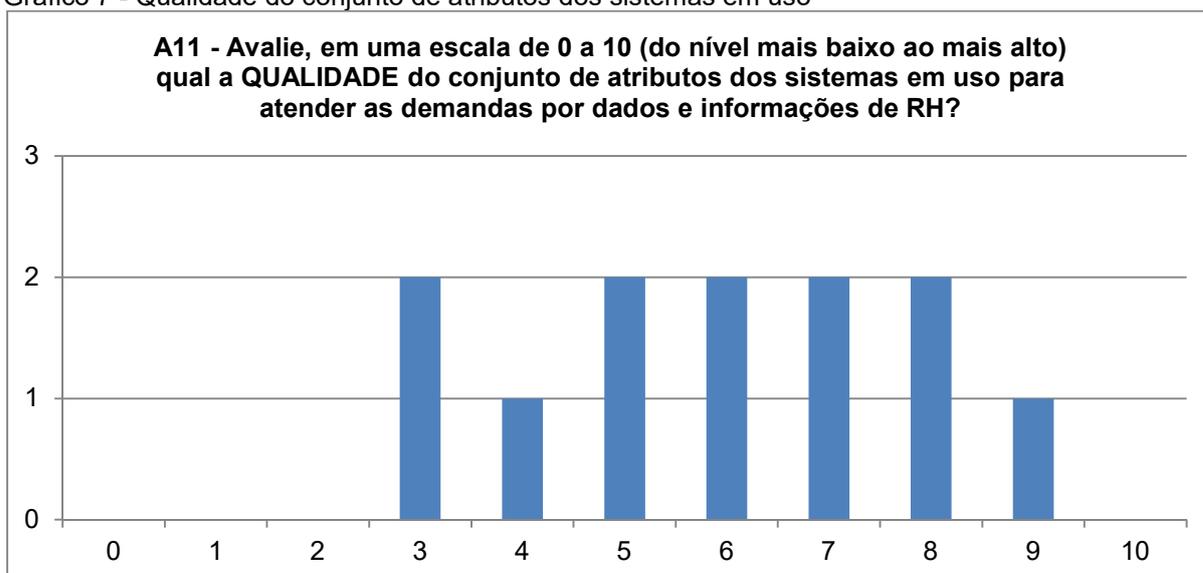
Gráfico 6 - Grau de Facilidade dos sistemas em uso



Fonte: Autor (2018).

Como última questão do Bloco A, a pergunta A11 (Gráfico 7) teve com objetivo captar o sentimento geral dos interlocutores, com foco em saber sobre a qualidade do conjunto de atributos dos sistemas vigentes, a respeito da capacidade de atendimento das demandas por dados e informações de RH.

Gráfico 7 - Qualidade do conjunto de atributos dos sistemas em uso



Fonte: Autor (2018).

A média, em comparação com a questão anterior, caiu em torno de meio ponto percentual, e ficou em 5,92. O escore menor acompanha os resultados verificados, por exemplo, na Questão A4, lembrando que as indagações pertinentes ao atendimento pleno das demandas por dados, informações e indicadores de RH, o ajuste das atividades e processos de trabalho do setor, e a produção de relatórios “prontos” para o fim pretendido, alcançaram altos índices de discordância, enquanto a sentença da compatibilidade das habilidades do usuário com os sistemas apresentou resultados mais satisfatórios, assim como o grau de facilidade de uso.

A análise das respostas nesta seção permitiu visualizar com maior clareza os pontos de deficiência mais acentuados e que, portanto, demandarão a aplicação de diretrizes voltadas especificamente para a sua solução, tanto através do SIG-GP, quanto em paralelo, haja vista que nem todas as melhorias passarão por este desenvolvimento.

#### 4.6 DIAGNÓSTICO DOS RELATÓRIOS E INDICADORES GERENCIAIS

Nesta seção, abordam-se os resultados do diagnóstico da produção e utilização de relatórios e indicadores gerenciais, relativos à gestão de pessoas, e sua relação com as capacidades e condições dos sistemas de informação em uso. Por se tratar de 6 questões fechadas e 1 aberta, recorreu-se ao uso de quadros e gráficos. Durante a argumentação, os comentários colhidos junto aos entrevistados

foram utilizados para compor as explicações mais plausíveis dos resultados apresentados.

Foram levantados quais os relatórios e indicadores gerenciais mantidos ou que demandam a atuação dos setores dos participantes (Questão B1). Os conceitos utilizados para definir relatórios gerenciais e indicadores gerenciais estão disponíveis no Apêndice A. Os servidores foram orientados também a considerar o conjunto de relatórios e indicadores, sendo eles sistematizados (por meio dos sistemas em uso) ou não (por meio de planilhas eletrônicas, páginas *Web*, etc.), inclusive aqueles registros complementares mantidos para fins de controle e monitoramento dos processos e eventual uso para subsidiar as decisões e o planejamento, fruto de tratamento analítico e de layout manual.

As respostas desta questão constam no Apêndice B, e serviram de referência para a construção da proposta de intervenção, assim como de base preliminar para a definição de quais os relatórios e indicadores serão alvo de aperfeiçoamento (quando já sistematizados) e automatização (quando paralelos aos sistemas em uso). De modo geral, constatou-se a predominância de relatórios em comparação a indicadores, além de a maioria ser destinado ao controle e acompanhamento dos processos. O Entrevistado 1 salientou este ponto: “Uma das falhas é nós termos só relatórios e não trabalharmos com indicadores.”.

Os participantes também foram indagados, na Questão B2, sobre o grau de dificuldade percebido na manutenção, isto é, das ações de atualização das informações que constituem os relatórios e indicadores gerenciais. Segundo o Quadro 12, nenhum dos interrogados acredita em um grau muito baixo ou baixo de dificuldade, ou seja, não aconteceria uma atualização fácil, rápida e simples.

Quadro 12 - Grau de dificuldade de manutenção dos relatórios/indicadores gerenciais

<b>Questão B2 - Qual o grau de DIFICULDADE DE MANUTENÇÃO dos relatórios/indicadores da pergunta B1?</b>		
	Nº	%
Muito baixo (atualização fácil, rápida e simples).	0	0%
Baixo	0	0%
Mediano	4	33%
Alto	7	58%
Muito alto (atualização difícil, demorada e complexa).	1	8%

Fonte: Autor (2018).

O depoimento do Entrevistado 7 faz menção a não se ter o registro sistêmico e informatizado das Portarias, gerando um alto grau de dificuldade na confecção de relatórios ou indicadores com este objeto alvo: “Não tê-los somente no Sistema, ter que recorrer a planilhas, não se consegue extrair via sistema o quantitativo de portarias”. O relato do Entrevistado 8 esclarece um dos motivos pelo qual o levantamento de dados para o Relatório de Gestão, por exemplo, não se transforma em oportunidade para se instituir a prática de fazer gestão com estes dados no decorrer do ano, onde seria possível tomar ações mais próximas temporalmente do fato gerador, em uma configuração voltada para analisá-las em períodos que podem variar de mensal a semestral. Ressalva-se, isto não significa que não exista a figura de relatórios mensais nos setores; a avaliação em questão aventa para a possibilidade disto ser feito atrelado ao mesmo grupo de dados e informações que culminam no Relatório de Gestão.

Estamos sempre em busca de dados sem condições de colocá-los em prática, essa seria uma justificativa para que um setor não realize cortes em uma periodicidade menor dos dados e indicadores levantados para o relatório de gestão, anual. [...] A maioria dos dados para os relatórios de gestão e mensal são levantados com os dados das planilhas de controle. (Entrevistado 8).

Ao visualizarmos o Quadro 13 com os resultados da Questão B3, nota-se que ninguém respondeu que os relatórios e indicadores são, em grande parte, gerados automaticamente por meio dos sistemas de informação em uso, e houve empate (seis para cada) entre precisar tratá-los moderadamente ou se exigem procedimentos excessivamente manuais e demorados. Isto não significa que não haja opções pontuais, porém não foram suficientes para elevar o nível de sofisticação tecnológica na percepção dos Entrevistados, do conjunto de relatórios/indicadores. Este dado reforça o porquê da proposta de um sistema de informações gerencias justamente com estas características, a de gerar relatórios e indicadores automaticamente orientados a reduzir ou eliminar a necessidade de tratamentos posteriores que não sejam analíticos, que podem aumentar pouco, moderadamente ou muito a carga de trabalho, e conseqüentemente, os respectivos tempos de execução, aumentando a pressão dos prazos legais e normativos.

Quadro 13 - Nível de sofisticação tecnológica dos relatórios/indicadores

<b>Questão B3 – Quanto aos relatórios/indicadores da pergunta B1, qual o nível de SOFISTICAÇÃO TECNOLÓGICA (Recursos sofisticados e modernos, "estado da arte" técnico e tecnológico com alto grau de automatização e facilidade de trabalho)?</b>		
	Nº	%
São gerados automaticamente por meio dos Sistemas de Informação em uso	0	0%
Precisam ser moderadamente tratados, aumentando pouco a carga de trabalho	6	50%
Exigem procedimentos excessivamente manuais e demorados, que aumentam significativamente a carga de trabalho	6	50%

Fonte: Autor (2018).

O Entrevistado 10 fez o seguinte comentário sobre a questão: “O SIASS está mais próximo ao estado da arte, os demais são extremamente demorados”. Na constatação do Entrevistado 9, há um relatório particularmente distante do estado da arte: “Para o relatório de gestão seria o mais complexo e trabalhoso do ponto de vista manualmente, pelo tanto de conferências e cruzamentos para montar os dados para gerar a informação, bastante trabalhoso.”.

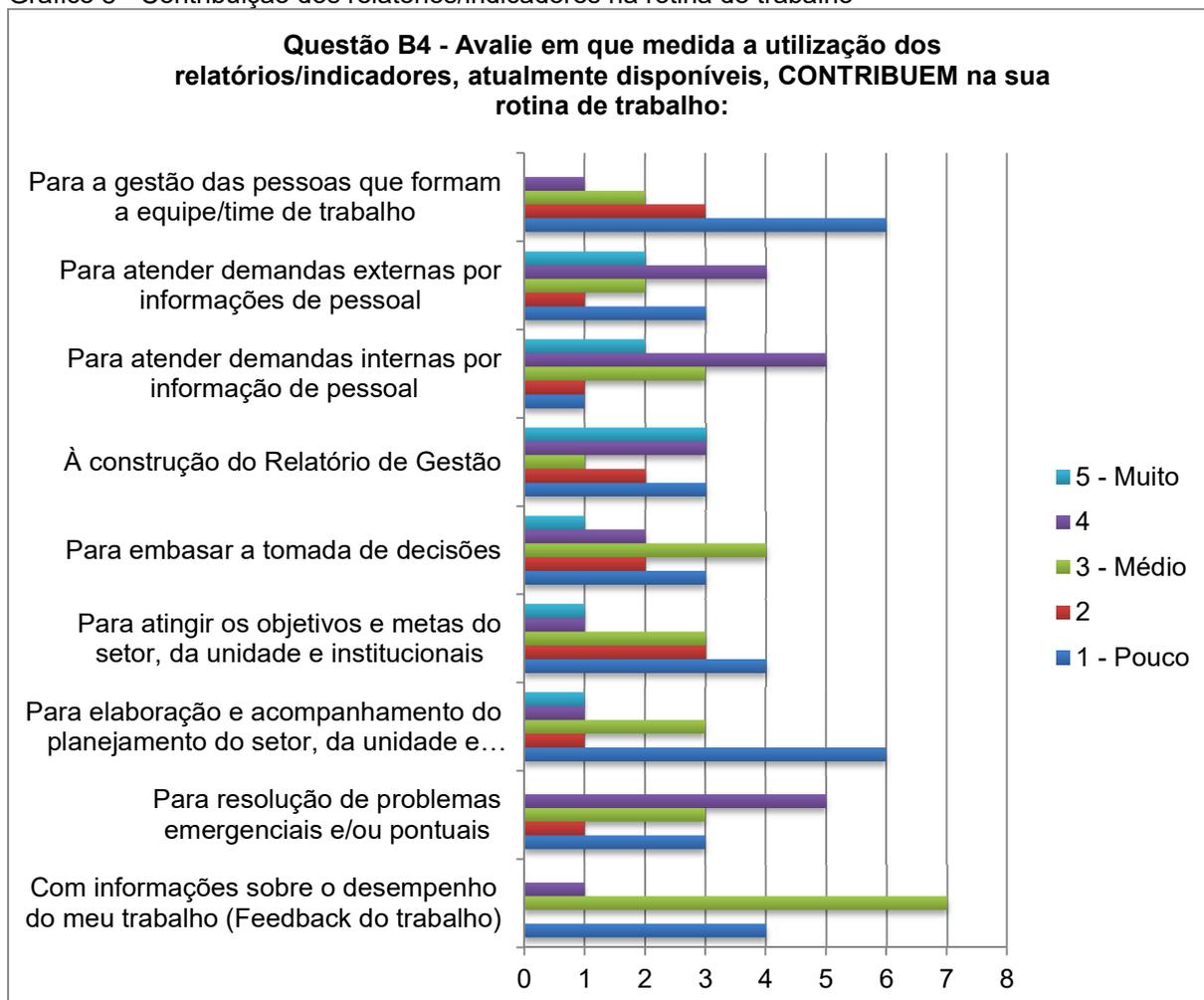
A pesquisa prosseguiu indagando em que medida a utilização dos relatórios e indicadores contribuem na rotina de trabalho dos setores dos participantes (Questão B4), onde poderiam optar por 5 gradações, do 1 para “pouco” até 5 para “muito”. O atendimento das demandas internas, da mesma forma que das demandas externas por informação de pessoal, obtêm a maior contribuição destas ferramentas, respectivamente com 7 e 6 apontamentos nas opções 4 e 5.

Na outra ponta, quando para gestão das pessoas que formam a equipe de trabalho (6 respostas 1 – pouco e 3 respostas item 2) e com informações sobre o desempenho do trabalho – feedback (com apenas 1 nota 4, e nenhuma 5), os relatórios e indicadores contribuem muito pouco. A situação é compreensível: dados de assiduidade, de licenças e afastamentos, da situação na carreira, dos cursos realizados, entre outros, não estão à disposição do gestor em formatos e meios informatizados, que lhe assegurem a utilização tempestiva (e organizada) destes dados. Portanto, não há relatórios usuais que lidam com questões basilares para gerir o melhor aproveitamento da equipe de trabalho. Sobre o feedback, a não existência de relatórios e ferramentas tecnológicas direcionadas ao acompanhamento contínuo do rendimento do trabalho e para procedimentos de feedback que permitam a revisão pactuada de rumos, compõem lacuna a ser preenchida pelo SIG-GP.

As duas sentenças sobre o planejamento: “para elaboração e acompanhamento do planejamento do setor, da unidade e institucionais” e “para atingir os objetivos e metas do setor, da unidade e institucionais” concentraram as suas pontuações entre 1 e 2, ou seja, há pouca contribuição dos relatórios e indicadores nestas funções, resultado alinhado a falta de funções e parametrizações nos SI em uso voltados para o planejamento. O Gráfico 8 consolida os resultados.

As percepções sobre o efeito na “Construção do Relatório de Gestão” foi equilibrado, para alguns muito, para outros pouco. O que se constata é que o uso é intensivo, mas não necessariamente eficiente, se considerarmos os comentários dos entrevistados. Segundo um deles: “[...] Se não temos o sistema que nos forneça os dados de gestão alinhados, o que acontece, a cada ano, a cada relatório de gestão, a cada relatório para o TCU, a cada PDI, se tem um tremendo trabalho burocrático pra gerar todos esses dados [...]” (Entrevistado 10).

Gráfico 8 - Contribuição dos relatórios/indicadores na rotina de trabalho

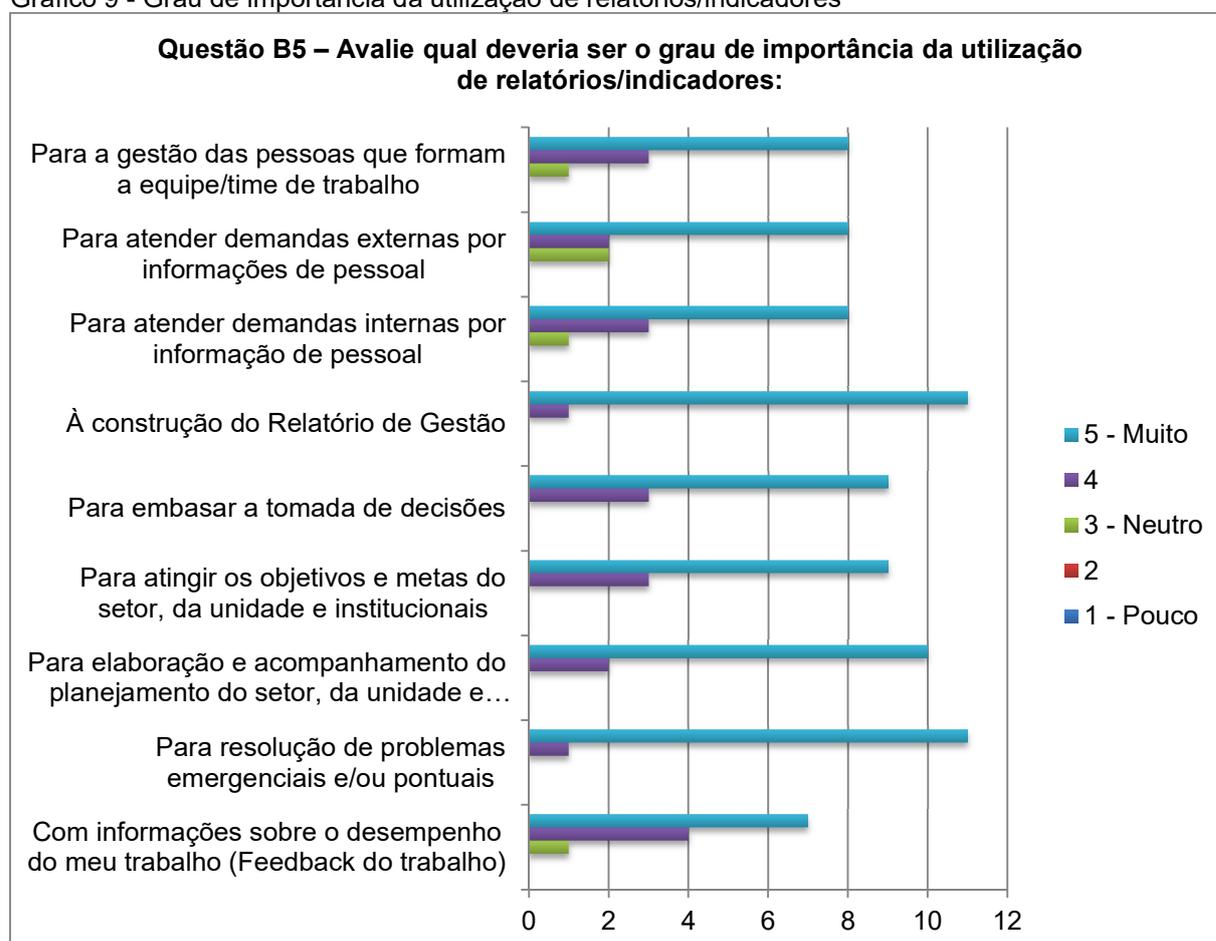


Fonte: Autor (2018).

Em termos do impacto na “resolução de problemas emergenciais e pontuais”, e “para embasar a tomada de decisões”, os resultados mostraram ligeiramente uma maior contribuição à primeira situação. Se resgatarmos o que foi visto no referencial teórico sobre a GP na administração pública brasileira, há uma tendência em privilegiar a atuação reativa em resposta as demandas (CAMÕES; PANTOJA; BERGUE, 2010), e o próprio planejamento da força de trabalho acaba sendo decorrente de situações emergenciais (OCDE, 2010), contribuindo para uma atuação operacional que dificulta uma atuação estratégica (MOURA; SOUZA, 2014). Ainda, como veremos em detalhes na subseção sobre “Barreiras e Dificuldades”, há indícios de um viés cultural que legitima a opção por uma gestão pessoalizada em detrimento de uma gestão baseada em dados, o que complementa a reflexão.

A título de comparação, questionou-se qual deveria ser o grau de importância dos relatórios e indicadores gerenciais, e se repetiu, na Questão B5 (Gráfico 9), as mesmas assertivas da questão anterior.

Gráfico 9 - Grau de importância da utilização de relatórios/indicadores

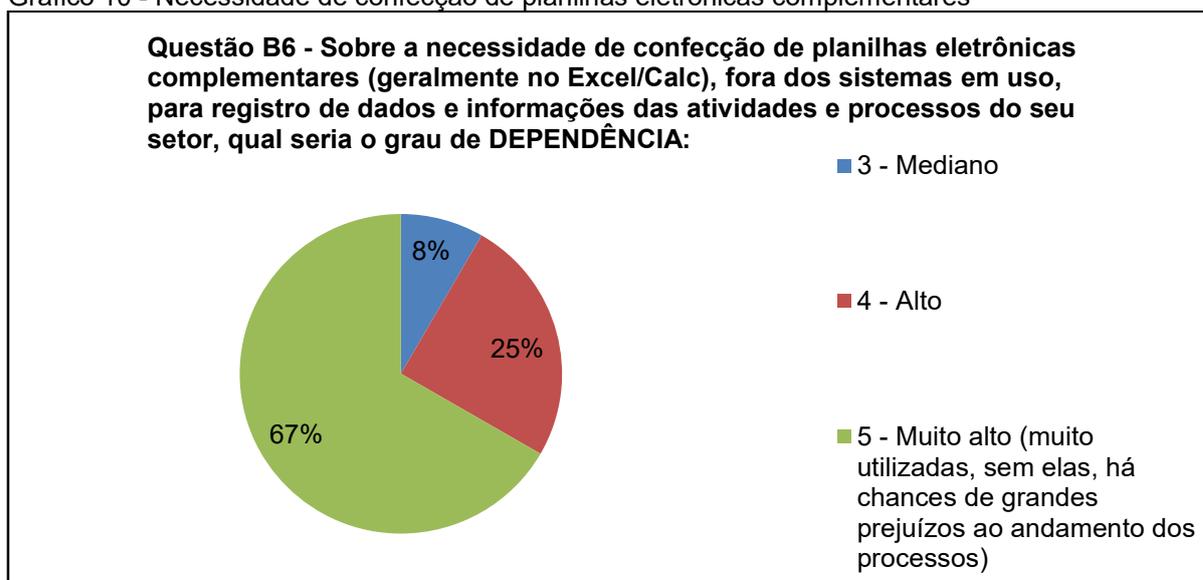


Fonte: Autor (2018).

Assim, ao compará-las, é possível visualizar o *gap* entre a expectativa ideal e à percepção da experiência real. É possível generalizar o alto grau de importância das ferramentas de gestão para todas as funções elencadas, com destaques para a “construção do Relatório de Gestão”, a “resolução de problemas emergenciais e/ou pontuais” e “para elaboração e acompanhamento do planejamento do setor, da unidade e institucional”.

Sobre o grau de dependência das planilhas eletrônicas para registro de dados e informações de pessoal (Questão B6) os resultados, no Gráfico 10, apontam que 67% acreditam que o grau de dependência é muito alto, e que sem elas há chance de grandes prejuízos aos processos. Essa constatação está alinhada com uma série de citações, durante o transcorrer das entrevistas, sobre a necessidade de se extrair dados de planilhas mantidas no Excel, pelo fato de não conseguí-las via sistema, inclusive para atendimento de auditorias e de relatórios para órgãos externos e para políticas institucionais de longo prazo. Eis um exemplo: “Na auditoria, foi preciso extrair os dados de planilhas no Excel, além do trabalho de pegar caixa por caixa para coletar as informações, processo por processo” (Entrevistado 7); e outro: “A maioria dos dados para os relatórios de gestão e mensal são levantados com os dados das planilhas de controle” (Entrevistado 8).

Gráfico 10 - Necessidade de confecção de planilhas eletrônicas complementares



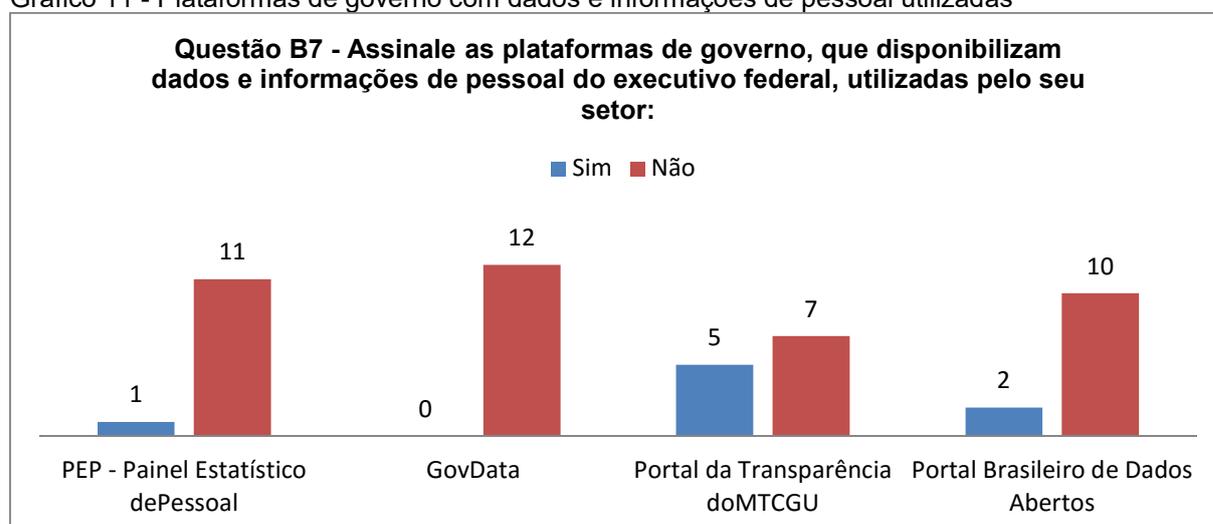
Fonte: Autor (2018).

Em relação à descrição do Entrevistado 7, sobre o procedimento adotado em uma Auditoria, o que chamou mais atenção foi o fato de precisar recorrer a caixas

físicas para coletar manualmente as informações, processo por processo, pois a ausência de sistematização, seguida da insuficiência das planilhas em Excel para dar conta de toda gama de dados e informações, especialmente nos momentos críticos, levam o servidor a recorrer aos processos físicos já arquivados. Sem contar, os riscos associados: “Outra dificuldade é de confiar nas planilhas de controle, pois estamos submetidos ao não esquecimento dos servidores envolvidos em alimentá-las” (Entrevistado 4).

Por fim, ficou nítido que os servidores entrevistados, no geral, pouco utilizam as fontes externas que disponibilizam dados e informações de pessoal, com discreta exceção para o Portal da Transparência, com 5 respostas “sim” para 7 respostas “não” (Gráfico 11). A utilização tanto do PEP quanto do Portal Brasileiro de Dados Abertos, poderia suprir, sem custos, parte da necessidade dos setores e também auxiliá-los a atender suas demandas internas e externas por dados e informações de pessoal, como visto na Análise Documental.

Gráfico 11 - Plataformas de governo com dados e informações de pessoal utilizadas



Fonte: Autor (2018).

Na próxima seção, adentra-se no diagnóstico dos fatores capazes de influenciar, na percepção dos Entrevistados, seja induzindo ou restringindo, estimulando ou inibindo, a construção e consequente adoção do processo de inovação em estudo.

## **4.7 DIAGNÓSTICO DOS FATORES DE INFLUÊNCIA PARA A INOVAÇÃO POR MEIO DE UM SIG-GP**

Nesta seção apresentam-se os resultados provenientes da análise dos fatores de influência para a inovação por meio da implementação de um SIG-GP. A análise de conteúdo decorreu do processo de decodificação e codificação das 13 entrevistas realizadas, com base nas respostas colhidas por intermédio de 2 questões fechadas e 6 abertas do Bloco C do Questionário, complementadas com comentários dos participantes proferidos durante o transcorrer das entrevistas. Nesta etapa, a utilização do software *MAXQDA Analytics Pro 2018* buscou aprimorar as ferramentas da análise de conteúdo (BARDIN, 2016), para garantir a confiabilidade e robustez necessária a este estágio do estudo.

Ao todo, os 287 códigos foram agrupados em 9 Categorias: Potencialidades/Oportunidades; Barreiras/Dificuldades; Benefícios (prejuízos) com o SIG-GP; Características para ser incorporado; Apoio da alta gestão; Como o setor se atualiza; Autonomia e Abordagem Experimental; Sugestões de Desenvolvimento e Etapas de Desenvolvimento. Para facilitar a compreensão e prover melhor visualização acerca do conteúdo, foram também criadas subcategorias, sempre preservando a ideia de dialogar com os referenciais teóricos e com o conteúdo encontrado, para dar foco a temas que obtiveram destaque e que, na avaliação do autor, mereceram codificações próprias para melhor representar suas contribuições.

Em uma visão geral, as maiores quantidades de citações foram sobre as barreiras e dificuldades para o desenvolvimento e implementação do SIG-GP, e também as suas potencialidades e oportunidades, ambas obtendo 68 citações nas 13 fontes de entrevistas, respectivamente. Isto representa o quão importante será para o sucesso do projeto do SIG-GP estar preparado para enfrentar os obstáculos e diminuir a influência negativa destes, que se mostraram dos mais variados em termos de natureza e também de intensidade.

### **4.7.1 Potencialidades e Oportunidades**

Nessa seção demonstram-se as referências sobre as potencialidades e/ou oportunidades para o desenvolvimento e conseqüente implementação do SIG-GP,

englobando fatores influentes que podem se comportar como condutores deste processo de inovação. Verificou-se, além daquelas sentenças que mencionam os fatores que irão contribuir positivamente, sugestões de medidas para serem adotadas e condições a serem observadas durante o processo de desenvolvimento do sistema, para as quais se optou por abordar separadamente em subseção própria.

A **competência e familiaridade** dos profissionais de TI, quanto a novos desenvolvimentos, e também de outros servidores na Instituição, com a introdução de novos sistemas e tecnologias, obtiveram 10 citações em 6 entrevistas. Existe a crença, segundo o Entrevistado 3, de que “a Universidade possui uma gama de profissionais capacitados e habilitados para o desenvolvimento desse tipo de sistema”, sentimento compartilhado com o Entrevistado 6: “Nós temos muitos servidores com capacidade pra montar o sistema, o algoritmo de procedimentos”. Isto posto, há quem aponte o DTIC como uma das nossas forças institucionais, ampliando o foco de análise do nível individual para organizacional, bem como quem enxergue servidores além do DTIC aptos a colaborar, conforme as Entrevistas 10 e 13.

Uma força institucional é o nosso DTIC, pelo que dizem é um dos melhores setores de TI das Universidades no Brasil hoje, é bem estruturado, então tem potencial de desenvolver esse sistema [...] com 10 anos de Universidade, já temos profissionais que executam as atividades, há um tempo considerável, para conseguirem desenvolver esse sistema [...] Então ele (profissional de TI) já tem de conhecer os sistemas, a legislação, os processos, para conseguir fazer a crítica a estes processos e conseguir implementar. (Entrevistado 10).

Da questão da inovação, com as novas tecnologias e a complexidade, nós temos pessoas que gostam das novas tecnologias e as absorvem muito mais rápido. Por exemplo, o SEI, há servidores nossos que já dominam e são multiplicadores do SEI. Eles pensam de acordo com os sistemas de informações gerenciais. Para a inovação e novas tecnologias, o potencial é muito grande, pois são essas pessoas que vão manter a estrutura sustentável. (Entrevistado 13).

Segundo o Entrevistado 5, há “oportunidade e competência nos quatro níveis (ambiental, organizacional, pessoal e das características da inovação)”. Vejamos como elas se apresentaram. A questão da **necessidade** de um SIG-GP se transformar em aliado e oportunizar o seu desenvolvimento, implementação e utilização, com 8 codificações em 6 documentos, tem sua base na aspiração

individual, mas não foca somente nisto, pois, permeando posições hierárquicas variadas, percebe-se que a necessidade não é somente pessoal do servidor, mas também da gestão, em sintonia com o conjunto dos indivíduos. As falas dos Entrevistados 2, 7, 9, 10, 11 e 12, nos dão a dimensão do fenômeno.

Há espaço para a implementação de um SIG-GP. O levantamento de dados dos servidores TAEs através de questionário no ano de 2017 e 2018 (avaliação de desempenho – eixo II) já deu uma mostra da potencialidade de se prosseguir com essa política e institucionalizá-la. (Entrevistado 2).

A necessidade de ter, que se transforma em uma oportunidade [...] A necessidade seria a motivação para a gestão se mobilizar para apoiar, pois a gestão da PROGEPE enxerga como uma necessidade, assim como os servidores também [...] Identificamos a necessidade, espera-se muito que seja criado. (Entrevistado 11).

Complementando: “[...] Há uma necessidade latente dentro da Pró-Reitoria, já que a grande maioria dos processos de pessoal passa pela PROGEPE.” (Entrevistado 7); “Vontade e necessidade nós (RH) sempre tivemos” (Entrevistado 9); “Tem um interesse de gestão que também quer desenvolver essa política, aqui na PROGEPE tem, esperamos que a gestão maior esteja alinhada com isto” (Entrevistado 10); e “A necessidade é a potencialidade que existe pra universidade trabalhar estas questões; a Universidade e os órgãos públicos em geral tem essa deficiência.” (Entrevistado 12).

Ter **conhecimento do conteúdo** a ser informatizado e **saber comunicá-lo**, por parte dos usuários, em um cenário em que as normas são estáveis, pode facilitar a elaboração do SIG-GP, por conta não só do ganho de tempo para levantamento dos requisitos, mas também por reduzir as chances de mudanças constantes e/ou significativas nestes, o que pode causar atrasos e falta de sinergia do sistema com os processos e atividades dos setores. Para o Entrevistado 1: “nós já temos as demandas desenvolvidas de forma manual, bastando transpô-las para um sistema informatizado. [...] já se sabe comunicar os requisitos para o desenvolvimento, ou seja, da onde buscar as informações e o resultado que se espera”, opinião semelhante é a de que “Nós temos programas, poderíamos já trazer o que nós temos para dentro de um SIG, se for possível, que converse com as outras atividades” (Entrevistado 13). Vale destacar a citação codificada a respeito da previsibilidade e baixa mutabilidade das normas e procedimentos institucionais.

Facilidade enorme para se criar um sistema de gestão, pois temos normas operacionais que permitem parametrizações, não se muda muito; por exemplo, o ingresso sempre é por concurso público, por redistribuição ou por assumir um cargo comissionado, ou seja, não há outras formas de ingresso - nossos procedimentos são bem normatizados. Outro exemplo, se um servidor vai pedir um incentivo à qualificação, vai pedir igual a todo mundo e do mesmo jeito, então é fácil criar um sistema para se gerir [...] não é algo para análises abstratas, se consegue analisar mesmo a distância, eu não preciso te entrevistar para saber se merece o incentivo a qualificação, a documentação diz à base legal que devo analisar. (Entrevistado 9).

Do ponto de vista organizacional, houve menções à Política Institucional de Gestão de Pessoas se voltarem a inovações da natureza do SIG-GP: “Na PROGEPE, estamos recém desenvolvendo e consolidando nossa política de GP. E, para ser bem sucedida, ela precisa ter todas essas interfaces de sistemas alinhadas [...] precisa estar assentada em uma plataforma com dados alinhados”. (Entrevistado 10). Completa-se com as descrições sobre o alto número de analistas de tecnologia da informação (ATIs), com 3 citações curtas e pontuais sobre o tema, e os demais fatores com 1 citação: a idade da instituição, isto é, por ser jovem, desenvolveu seus próprios sistemas, e os conseguiu muitas vezes partindo do zero, mesmo sob a mesma responsabilidade da demanda de legislação vivenciada por organizações similares (e mais antigas) (Entrevistado 10); o fato de a estrutura organizacional ser estável, tendo por si vantagens semelhantes (Entrevistado 13); o quadro ser de servidores efetivos, onde se vislumbra uma possível continuidade dos projetos por meio destes, perpassando os períodos de gestão definidos por pleitos eleitorais/políticos (Entrevistado 13), e o baixo custo, no sentido de depender somente da alocação de ATIs, isto é, sem custos extras (Entrevistado 9).

Em relação às influências a nível ambiental, o Entrevistado 10 foi aquele que mais se dedicou a discorrer sobre o assunto. Conforme mencionado, existe uma pressão de fora para dentro na organização, revelando a probabilidade de mudanças geradas por meio de mecanismos coercitivos e miméticos (MOURA; SOUZA, 2016), e isomórficos (WEERAKKODY et al., 2016), via atuação dos Ministérios (do Planejamento e da Educação) e dos órgãos de controle. No entanto, tal fator é percebido tanto pelos aspectos negativos quanto positivos. Em relação aos fatores positivos, expomos os trechos codificados.

[...] O apoio do Ministério do Planejamento e das instâncias governamentais para a automatização e centralização dos processos de gestão. E isso vem com os sistemas como o SEI, o SIORG, o SIAAS. Então existe todo um movimento que vem do governo pra gente começar a automatizar [...] Então, para nós conseguirmos implementar estes sistemas, temos agora suporte do Ministério [...] estes SIGs ajudam a nos colocar em rede, então melhora nosso serviço e eles querem porque, através disso, se tem os dados tabulados, da mesma forma, em todos os órgãos, é do interesse deles e nosso. Então é uma oportunidade esse interesse [...]. Nós, hoje em dia, respondemos um questionário anual sobre os nossos dados de gestão para o TCU e ele uniformiza esse dados com todas as instituições, então cada vez mais esse “poder maior” quer que a gente alinhe todos os dados. Por um lado é bom [...], ajuda a se justificar da necessidade da automatização. (Entrevistado 10).

Quando o respondente faz menção a um questionário anual com os dados de gestão para entrega ao TCU, está se referindo ao Relatório de Gestão, analisado na seção de Análise Documental. Portanto, mais um aspecto importante do documento, no caso, é servir de justificativa em torno de angariar apoio e executar ações para melhorar a capacidade dos sistemas informatizados da UNIPAMPA, sobretudo na área de Gestão de Pessoas.

#### **4.7.2 Barreiras e Dificuldades**

Segundo De Vries, Bekkers e Tummers (2016) os fatores podem, dependendo do nível em que atuam e do contexto específico, comportarem-se como condutores ou como uma barreira dentro do processo de inovação. Nesta subseção, fazemos um recorte naquelas verbalizações que versaram sobre as barreiras e dificuldades para o advento do SIG-GP, que é o processo de inovação em questão.

Com um alto número de citações (68) contemplando todos os entrevistados (13), organizou-se o conteúdo desta categoria em 5 subcategorias de respostas: relacionadas a pessoal; relacionadas a TI; que versaram sobre a complexidade da inovação; e sobre os níveis organizacional e ambiental. A escolha por separar as citações sobre TI em uma categoria de codificações própria se deu por conta do elevado destaque obtido (com 20 codificações em 7 fontes), transbordando assim os quatro níveis estabelecidos em alinhamento ao referencial teórico.

A situação mais mencionada pelos entrevistados, atrelada a este nó, foi à chamada “Fila de TI”. As opiniões dos Entrevistados 1, 4, 7, 9 e 11 são capazes de nos fazer compreender o que ocorre e exprimem o seu sentimento. Para o

Entrevistado 1, trata-se da “Primeira barreira, desenvolver o sistema nesta fila de TI que não acaba nunca!”. Com o Entrevistado 4, ouviu-se que “sempre ficamos em fila de espera”. E isto gera uma sensação de que a demanda fica sem evoluir: “A agenda do DTIC cheia de demandas, que ficam anos em uma fila, parados [...] a partir disso, colocar em um patamar na fila de espera que não fique anos em espera” (Entrevistado 7). Mesmo com outro nome, foi possível identificar na fala do Entrevistado 9: “A gente entra em um cronograma de prioridades, e nunca chega (a vez) [...]”. O Entrevistado 11, adicionalmente a ter pontuado a mesma situação, versou sobre um dos prejuízos deste cenário: a defasagem temporal, causada pela longa espera, algo de extrema relevância para a escolha da tecnologia a ser embarcada no SIG-GP, tendo em vista a velocidade de evolução das tecnologias.

O que emperra é a demanda de trabalho de TI [...] o nosso problema é que nós temos uma equipe de ATIs e TTIs que estão sempre comprometidos com outros processos, e há uma lista de espera, nosso problema é esse, que quando chega a nossa vez na lista de espera, a nossa demanda mais importante não é mais aquela, é outra [...]. (Entrevistado 11).

Após a seção sobre potencialidade e oportunidades trazer menções positivas a respeito da mão de obra de TI, apresentam-se opiniões divergentes expondo uma situação no mínimo dúbia, e que, portanto, prescindem de maior investigação junto aos responsáveis de TI na ocasião das discussões sobre o sistema.

Em geral, revelou-se a desarmonia entre volume de demanda x número/capacidade de profissionais de TI para atendê-las. Para o Entrevistado 2, uma dificuldade seria a “Destinação de pessoal para trabalhar especificamente nessa demanda e capacitação”. Esta visão é compartilhada com o Entrevistado 4: “Ter quem desenvolva esse sistema, no sentido de ter servidores do DTIC disponíveis.” Enquanto os dois entrevistados demonstraram a questão da indisponibilidade, os Entrevistados 7 e 9 aprofundaram um pouco mais.

[...] Não haveria servidor suficiente. [...] Seria falta de gestão, ou não existiria esta força de trabalho com o grau de especialização necessário conforme se imagina [...]. (Entrevistado 7).

[...] A dificuldade maior é a questão dos ATIs do DTIC que costumam comunicar que não tem tempo ou por vezes conhecimento para fazer, que precisam estudar e se capacitar. Eles estavam querendo fazer no GURI um módulo de RH para fazer este gerenciamento, assim como fizeram para o setor de Compras, mas não tiveram "pernas" - ficaram muito atrelados ao SEI. Há uma limitação de recursos humanos. (Entrevistado 9).

As estruturas dos sistemas de TI, bem como sua Gestão, também foram apontadas como barreiras. Em termos de compatibilidade do SIG-GP com os sistemas vigentes, o Entrevistado 1 argumenta que “não vejo um SIG no GURI, não seria bom para isso, e ele é nossa plataforma base”. A fragmentação dos sistemas, por assim dizer, é outro fator que atrapalharia.

Barreiras: sistemas fragmentados. Exemplo: um sistema de folha, outro sistema com informações do servidor, que não se comunicam, são sistemas estanques; quando vem uma solicitação, por exemplo, da Reitoria, para a área de GP, é preciso entrar no sistema, levantar informações manuais e planilhar no Excel, quer dizer, o risco de erro, de equívoco, de inconsistência de informação, é enorme num caso deste. (Entrevistado 12).

Quando a UNIPAMPA comprou o SIE da UFSM não comprou a atualização, então nós estamos muito aquém, com uma versão muito desatualizada. E sempre teve aquela ideia de que, ou a UNIPAMPA vai atualizar o SIE, comprar uma atualização, ou vai migrar tudo para o GURI. Então, como não se tem certeza de que estaria tudo no SIE [...] não se sente confiança em usar o SIE, se acaba utilizando pouco talvez por isso. [...] Tu acaba colocando os dados em 2 ou 3 sistemas, se tira o relatório em um e depois em outro, as vezes vai a um terceiro para conferir. E a informação completa, não tem em nenhum, fica tudo fragmentado. (Entrevistado 11).

Já quanto à estrutura tecnológica: “Falta estrutura tecnológica para comportar novos desenvolvimentos - o sistema não tinha memória suficiente para dar conta de todos os processos digitalizados” (Entrevistado 7).

Os supostos problemas de gestão foram endossados por 3 codificações por duas fontes, e de certo modo possuem relação com a insatisfação das demandas represadas na fila de TI, discutidas anteriormente. Segundo o Entrevistado 4: “A maior dificuldade é termos respaldo da nossa área de TI para desenvolvimento de novos sistemas ou apenas mecanismos que nos permitam a extrair dados de sistemas já existentes”. O Entrevistado 7 levanta a hipótese e tece críticas mais contundentes: “Seria falta de gestão [...] falta de organização por parte do TI da UNIPAMPA; não se vê o resultado, não se sabe o que a área de TI faz e não se consegue visualizar isto”. Sem julgar se há ou não mecanismos ou formas de comunicação do que é realizado pela área de TI, a percepção colocada pelo respondente deve ser considerada como uma oportunidade de reavaliar a efetividade e a eficácia da comunicação entre TI e usuário final.

Nas afirmativas **relacionadas com pessoal**, a resistência de pessoal teve maior concentração, com 6 citações por 4 fontes. Em suma, há suposições de probabilidade, mas nenhum dos respondentes acredita que seja um fenômeno amplo ou certo de acontecer: “Talvez a vontade das pessoas em não mudar” (Entrevistado 5). É vista, assim, de maneira não generalizada: “Servidores seriam resistentes a ideias novas, é preciso explicar os pormenores, há pessoas muito abertas e outras que dizem que não conseguem aprender” (Entrevistado 7). De fato, um novo sistema deve ser detalhado perante os afetados, pois sempre uma mudança “Poderia causar um atrito nas demais unidades, sempre tem os a favor e contra.” (Entrevistado 6). Mesmo que esperada, em maior ou menor grau, a resistência deve ser trabalhada para ser mitigada, e isso se dá aproximando as pessoas do projeto por meio de métodos de comunicação efetivos e convincentes das vantagens relativas do SIG-GP, implementação paulatina e capacitação para os usuários, respeitando os hábitos pré-estabelecidos e as limitações de tempo, recursos e de conhecimento dos setores e seus membros sobre a ferramenta e sua tecnologia.

[...] a própria resistência dos colegas, seja da própria PROGEPE ou dos campus, em mudar processos ou informatizá-los, gera insegurança no uso desse sistema, medo do uso de uma nova tecnologia, é uma barreira por melhor que seja a nova tecnologia. [...] a pessoa está acostumada a fazer daquela forma um processo, e vai ter muitas vezes uma resistência nisto. (Entrevistado 12).

Outros fatores ligados a pessoal inerentes a realidade da UNIPAMPA, que afetam o projeto do sistema, são a rotatividade de pessoal, o não mapeamento de talentos, a baixa capacitação em gestão de pessoas e a existência de duas categorias de servidores. A seguir, as citações correspondentes codificadas.

[...] a rotatividade de servidores sempre é uma fraqueza grande para nós. Por exemplo, a Avaliação do eixo 2 foi desenvolvida por um servidor que estudou todo o processo de avaliação e ajudou a criar uma plataforma aonde se faz a avaliação do eixo 2. Esse servidor, com toda a sua expertise, foi embora da Instituição. [...] Então a rotatividade é um problema real [...] influencia tudo, porque esses são processos complexos, que as vezes um servidor está desenvolvendo; há o número reduzido de pessoas nas equipes e essa forma de pensar os sistemas, as vezes, isolada. Uma divisão que tem 2, 3 servidores, pensa aquilo ali saindo daqueles servidores e se vai embora com toda a informação. Se fosse um grupo maior, em uma comissão seria mais fácil de não se perder. (Entrevistado 10).

Porque hoje nós temos uma questão de rotatividade que acaba atrapalhando e até prejudicando o funcionamento da Universidade, então todas as questões que levam a essa saída, seria interessante termos, pra prevenir, buscar melhorar essas questões. (Entrevistado 12).

O exemplo descrito pelo Entrevistado 10 serve de referência para a proposta de intervenção desta pesquisa, isto é, buscar soluções para evitar que o mesmo se repita com o projeto do SIG-GP ao atrair um número considerável de participantes, de mais de um setor, com envolvimento necessário para dar andamento às ações de desenvolvimento e implementação, se houver a saída de um servidor atuante e com experiência no projeto dos quadros da UNIPAMPA. Constituir grupos de trabalho, manter registros e históricos atualizados das discussões, documentar/formalizar os planos de trabalho, bem como o pontapé inicial dado com a publicação desta pesquisa, são atitudes que caminham em direção a deslocar o foco da figura individual de um servidor, para um aprendizado institucional, portanto coletivo, acerca das proposições.

Conhecer as capacidades dos servidores, a fim de realizar a alocação mais eficiente de acordo com a atividade ou projeto a ser elaborado/executado, seria um fator importante na escolha dos servidores com perfil em sintonia ao projeto do SIG-GP. Porém, de acordo com um dos entrevistados, não há um mapeamento dos talentos na Universidade: “A grande dificuldade que observo é que não mapeamos os talentos: pessoas dotadas de conhecimentos, habilidade, atitudes, boa formação, boa qualificação, para enfrentar os desafios que vem a frente.” (Entrevistado 13). Um processo direcionado de capacitação pode, neste cenário, preencher essa lacuna e preparar os profissionais para os obstáculos na construção e efetivação do SIG-GP e demais desafios congêneres. No entanto, aparentemente em termos dos aspectos inerentes a GP, terá que ser dado um passo atrás, tendo em vista o depoimento do Entrevistado 12: “Não existe um processo regular de capacitação de GP para os usuários de GP, para os técnicos que dão suporte para a GP; se faz pouca capacitação de gestão de pessoas”. Sem esta base, dificilmente estarão aptos para participar ativamente das etapas de desenvolvimento do sistema e, sobretudo, para dar suporte especializado de GP aos gestores durante o uso.

Em relação às categorias de servidores docentes e de TAEs, é importante pontuar que existem diferenças, por exemplo: nos planos de carreira, nos processos de avaliação, nas férias, regras de afastamento para qualificação, etc. E, como

pontuado na entrevista 2, essas particularidades podem gerar consequências nos respectivos processos e no grau de informatização verificado nos sistemas, ao passo que suas evoluções ocorrem muitas vezes em paralelo, independentes uma categoria da outra.

[...] Trabalha-se na Universidade com no mínimo duas categorias, os TAEs e docentes, que possuem leis próprias que regem seus direitos e deveres. Os processos de trabalho de avaliação de desempenho e estágio probatório têm diferenças: no que tange aos TAEs está estruturado dentro do sistema GURI, enquanto para os docentes é realizado por meio de formulários em papel, ou seja, não estão sistematizados. Isto interfere numa provável transparência dos planos, pois não estão informatizados. (Entrevistado 2).

Portanto, é preciso ser prudente ao avaliar um setor, pois pode possuir realidades em estágios diversos de sistematização quando se aprofunda internamente, demandando assim passos adicionais para os processos ainda não informatizados serem contemplados pelo SIG-GP. E detalhe, não é só por conta de terem dois grupos de servidores que as realidades distintas se apresentam, inclusive, processos dentro do mesmo setor podem ter grau de maturidade heterogêneo e influenciar os sistemas, bem como as unidades podem ter necessidades diante do SIG-GP que fogem de uma padronização rígida, como relatado pelos Entrevistados 2 e 6. Aqui, cruzamos a linha tênue que separa a análise de nível de pessoal e a de **nível organizacional**.

Tive um pouco de dificuldade no julgamento em algumas perguntas visto que a Avaliação de Desempenho se concentra em dois eixos. Eixo 1 - para Progressão por Mérito; e Eixo 2 - para Desenvolvimento. Hoje tenho acesso fácil aos dados dos servidores para realizar as avaliações do Eixo 1 bem como para estágio probatório. No entanto para o Eixo 2, há poucas informações pretéritas. (Entrevistado 2).

Nós temos realidade e fluxos estabelecidos, ambientes organizacionais definidos nos campus, onde um é diferente do outro, colocar isto em um sistema e atender a todos, vai gerar algum atrito, desconforto, um SIG-GP pode ter dificuldades se for desenvolvido para atender as demandas de uns e não de outros; como cada um tem suas áreas predominantes: exatas, sociais, humanas, as vezes a demanda é completamente diferente entre eles. (Entrevistado 6).

No nível organizacional, optou-se em apresentar as codificações e respectivas citações no Quadro 14, por conta da alta variedade de situações.

Quadro 14 – Barreiras e Dificuldades no Nível Organizacional

Nós (Códigos)	Trechos transcritos dos das entrevistas
Burocracia	“Uma fraqueza pode ser a burocracia do Consuni, que pede que tudo se aprove em nosso Conselho, isso faz o processo demorar um pouco mais.” (Entrevistado 10).
Segurança da informação (sigilo)	“Segurança da informação: os dados [...] são extremamente sigilosos, neste sentido, priorizamos as ferramentas que não estão na rede, mas são de uso exclusivo do setor, como as planilhas eletrônicas.” (Entrevistado 8). “[...] Em questão de RH, não conseguimos trabalhar com esta segurança no SIE.” (Entrevistado 11).
Mapeamento de processos insuficiente	“Outra dificuldade, considerando os processos e fluxos de trabalho, existem poucos processos mapeados na PROGEPE; isto gera muitas vezes retrabalho e perdas quando muda um servidor, pois se perde o histórico do conhecimento daquele processo de trabalho.” (Entrevistado 12).
Realidades distintas	“Hoje são realizadas apenas atividades de avaliações necessárias e rotineiras (Avaliação para Progressão por Mérito - Eixo 1) e avaliações de estágio probatório. Os levantamentos da Avaliação para Desenvolvimento (Eixo 2) estão parados no momento. [...] Dessa forma há duas realidades diferentes dentro da Divisão e as perguntas fechadas fazem referência ao todo.” (Entrevistado 2).
As demandas de cada setor	“Outra barreira são as demandas de cada setor, ainda como a Universidade está em construção, ela tem muitos desafios nas próprias funções normais de cada Pró-Reitoria, isto as faria pensar duas vezes em aderir ou fazer parte de uma força de trabalho para que um SIG-GP seja pensando, então é o tempo.” (Entrevistado 13).
Barreira Cultural	“A implementação de um SIG-GP na PROGEPE esbarra no contexto ambiental/organizacional da Instituição, o qual não prioriza a Gestão de Pessoas (Entrevistado 3). “Falta uma visão de política institucional, que não é revista, adaptada as novas circunstâncias. [...] outra dificuldade é enfrentar as barreiras das próprias unidades, dos próprios gestores.” (Entrevistado 6). “Não é todo alto gestor, mas isso tem a ver com uma cultura: esse gestor é a ponta de um iceberg de uma cultura organizacional que está acostumada a fazer as coisas de maneira pessoalizada e política. Então quando mudamos nesse nível com o sistema, vai cutucar uma cultura institucional.” (Entrevistado 10). “Barreiras culturais dentro da universidade, pois temos sistemas herdados de outras instituições, então mexer nestes sistemas, vai gerar uma resistência, que é algo cultural [...] A pouca interação que existe da PROGEPE com as próprias unidades acadêmicas e administrativas, como por exemplo, os interfaces, os fluxos de trabalho ficam limitados.” (Entrevistado 12). “Ao mesmo tempo, se todas as pessoas que formam a gestão tiverem essa visão, de que eu não estou perdendo aquele servidor enviando ele para pensar a Universidade, para criar um SIG, [...] isto é investimento. Então, seria uma Barreira Cultural, a percepção de como fazer, como acontece a GP.” (Entrevistado 13).
Apoio da alta gestão (sensibilização)	“Também a questão da alta gestão acreditar nisso, que vai ser importante, útil, que vai valer a pena gastar energia para desenvolvê-lo” (Entrevistado 1). “A fraqueza é que, para manter essa atual política de gestão pessoalizada, talvez segure a modernização dos sistemas. [...] A ingerência de uma política pessoalizada de GP, que não esteja disponível em um sistema, publicizada para todo mundo, é que ela é feita nos bastidores, ela diminui a qualidade de vida do servidor [...] faz com que alguns tenham acesso e outros não.” (Entrevistado 10). “Uma dificuldade que pode barrar um sistema desse porte é a falta de identificação da gestão quanto à necessidade, pois o resto nós temos, seria a sensibilização da alta gestão [...]” (Entrevistado 11).
Idade da Instituição	“[...] A idade da nossa instituição [...] isso pode ser também uma fraqueza na medida em que se parte do zero.” (Entrevistado 10).
Corporativismo Docente	“Conflitos com a categoria dos docentes [...] o chamado corporativismo, dificulta o consenso, muitas divergências, há preconceito com os TAEs. Inclusive isso impacta na atualização das resoluções [...] demanda alinhamento com um maior número de atores políticos, um maior número de etapas pra ser efetiva uma construção de processo que impacte os docentes” (Entrevistado 2).

Fonte: Autor (2018).

Pode-se observar que a burocracia mencionada, no caso do Conselho Universitário, tem pouco potencial em afetar o projeto do SIG-GP. O seu funcionamento independe do aval do órgão superior, justamente por não acarretar mudanças nas normas institucionais, pois o sistema pretende ter como fonte a base de dados e informações regulares produzidas pelas atividades e processos de gestão de pessoas. Todavia, assuntos como o mapeamento de processos e sua suposta insuficiência na PROGEPE, conforme citado pelo Entrevistado 12, são de suma importância para a efetividade do SIG-GP. Por depender dos *outputs* dos processos (as saídas), os fluxos padronizados e mapeados permitem a previsibilidade e a confiabilidade esperadas tanto para as partes envolvidas quanto para constituir a base sólida que o SIG-GP necessita se assentar. Por exemplo, se em um determinado setor se trabalha com um processo que tem como produto final uma Portaria, mas não há definido em até quantos dias os servidores irão registrar os dados desta Portaria no sistema SIE, ou seja, se este registro ocorrer em datas variadas, sem um padrão, ficará praticamente inviável estabelecer para o SIG-GP a transmissão desses dados para atender as demandas dentro de um prazo ordenado. De certo modo, as consultas junto aos setores para definir os requisitos pode abrir a possibilidade de estimulá-los na busca pelo mapeamento de seus processos.

A segurança da informação, especialmente no item do sigilo, clama por um olhar diferenciado. Como vimos na fala do Entrevistado 8, o receio na utilização de ferramentas (softwares) conectados em rede, tanto a internet quanto a redes locais, estimula o uso de planilhas eletrônicas paralelas, mais um fator explicativo para este fenômeno. Portanto, alguns setores necessitarão de desenvolvimentos particulares, muito provavelmente em uma área exclusiva, separada dos demais ambientes, com o acesso restrito de seus conteúdos. Segundo Bamel et al. (2014), a confiança dos usuários nos quesitos segurança e privacidade são parte da explicação para a eficácia e o sucesso de um SIRH.

A barreira relacionada ao tempo que os setores ainda gastam nas demandas de construção dos setores deve ser levada em conta no discurso das vantagens do SIG-GP. Fazer parte de uma força tarefa para discussão e elaboração do Sistema, fará com que os setores possam dar a sua contribuição e colher os frutos no médio e

longo prazo, tendo subsídios para trabalhar no planejamento e na prevenção de problemas, ao invés de ficar ladeado pelas demandas emergenciais.

Sobre a cultura organizacional, vários aspectos codificados são questões que muito provavelmente possuem um lapso temporal para apresentar mudanças tão ou mais longo que o desenvolvimento e a implementação do SIG-GP. A opinião do Entrevistado 3 enquadra uma provável dificuldade na implantação da ferramenta gerencial informatizada como consequência de uma barreira mais ampla, isto é, o não entendimento da área de GP como prioritária, prejudicando o projeto indiretamente. Assim sendo, os defensores da ideia do SIG precisam estar cientes de que terão que trabalhar a comunicação com os envolvidos para além do instrumento resultante, mas reforçando o papel essencial que as pessoas têm na transformação do serviço público, ou seja, posicionar com clareza “quem está a serviço de quem” – o sistema para o usuário, e não o contrário.

Em termos das barreiras e dificuldades no **nível ambiental**, as codificações foram agrupadas em dois tipos: a) redimensionamento e b) imposição de sistemas prontos do governo. Dos entrevistados, dois apontaram para o temor de que o redimensionamento via Ministério do Planejamento aconteça em um *time* no qual a Universidade não estará pronta para absorver o impacto dos seus prejuízos, principalmente a respeito do quantitativo de servidores do DTIC.

Como ameaça [...] uma tendência de diminuir a mão de obra para realização de algumas tarefas, que vem de mãos dadas com a questão do dimensionamento. Porque o dimensionamento seria uma ameaça? Se ele for feito antes de conseguirmos implementar estas ações e pensar concretamente, e desenvolver dentro da Instituição uma forma de utilizar estes sistemas alinhados com os nossos processos [...]. Porque para operar o sistema, para começar a implementá-lo, precisamos de pessoas. Depois que ele estiver implementado, aí talvez vá ser mais fácil a redução, ou seja, quando este dimensionamento vai acontecer é que pode ser uma ameaça. [...] Portanto, temos esse potencial sempre quando esse Dimensionamento não atacar negativamente o DTIC quando vier. (Entrevistado 10).

O desafio agora de aderir ao redimensionamento, dá medo? Sim, mas possivelmente o que vamos ter? Ter de pegar o banco de talentos nosso, reunir a equipe multidisciplinar e dizer: “olha, a proposta é essa; vocês poderiam ajudar a Universidade?” (Entrevistado 13).

As citações atreladas ao nó da imposição dos sistemas prontos do governo seria o lado prejudicial do relato positivo do apoio externo da pressão de fora para dentro exercida pelos Ministérios do Planejamento, da Educação, e outras instâncias

governamentais, inclusive de órgãos de controle, assunto tratado na subseção sobre as Potencialidades e Oportunidades. Como veremos na transcrição do Entrevistado 10, o problema de receber um sistema que não foi preparado para atender as particularidades da UNIPAMPA e seu modelo multicampi, é agravado com a falta de revisão e adequação do sistema por parte do órgão superior, ou seja, não há previsão futura de adaptação destes softwares diante da realidade dos usuários. As chances de continuidade da fragmentação dos sistemas de RH, com este cenário onde se busca completar as faltas do software imposto com ferramentas extras, aumentam as chances de, no limite, voltar a se recorrer às planilhas em Excel.

Então é uma ameaça muito grande, por que vem esse programa encaixotado e temos que nos adaptar. Se antes criávamos o nosso próprio sistema, mesmo que um pouco mais manual e não tão automatizado, esse sistema automatizado, se ele não foi pensando para a nossa realidade e se não temos poder de influenciar, ele pode nos engessar numa coisa que vai ser mais difícil de desenvolver. Daí não se deixa de ter vários programas em uso, se usa o que o governo obriga, e tentamos complementar com outras ferramentas de gestão aqui dentro. (Entrevistado 10).

Por último, a **complexidade do SIG-GP**, relativo às suas características intrínsecas, pode conformar dificuldades para o desenvolvimento e implementação deste instrumento de gestão. Vejamos quais os relatos dos participantes 4, 6, 9, 10 e 11 atinentes ao tópico. Para o Entrevistado 4: “Teria potencialidade para implantação do SIG-GP na divisão, em nível de PROGEPE fica mais difícil, devido à complexidade de integração dos processos de todos os setores envolvidos”. Esta visão alerta para os riscos de lidar com o alto volume de conteúdo a ser trabalhado de uma única vez, sem contar o fato de que um determinado processo ou setor pode apresentar nível de dificuldade de integração superior aos demais e, deste modo, o desenvolvimento deve ser realizado para evitar com que um atraso ou impossibilidade parcial, afete o conjunto das funcionalidades previstas. O Entrevistado 6 tem ressalvas quanto ao tamanho do sistema: “dificuldade em ter um sistema da instituição, por conta das demandas específicas de cada campus e setor”. O horizonte de tempo deve ser ajustado à amplitude do projeto: “por que este sistema vai envolver muito tempo de desenvolvimento, é um sistema complexo, não se termina em prazo curto, devido à complexidade de manipulação dos dados” (Entrevistado 9). O nível de experiência dos profissionais de TI também é essencial: “não será um profissional recém-chegado que vai conseguir desenvolver uma

ferramenta de gestão. Então ele já tem de conhecer os sistemas, a legislação, os processos, para conseguir fazer a crítica a estes processos e conseguir implementar.” (Entrevistado 10); e, na visão do Entrevistado 11: “Um desafio seria a compatibilidade, um sistema que consiga puxar as informações dos diversos sistemas em uso”. Realmente, o grau de interoperabilidade, diante de uma gama de sistemas com linguagens de programações distintas, terá que prevalecer na escolha para o SIG-GP.

#### 4.7.3 Benefícios com o SIG-GP

As citações codificadas sobre os benefícios (e eventuais prejuízos) esperados com a implementação do SIG somaram 63 referências englobando as 13 fontes. Ao observar, percebe-se que a maioria das verbalizações focou em vislumbrar a **melhoria e/ou atendimento de demandas específicas** através da nova ferramenta de gestão, com 19 codificações em 10 documentos. Em resumo, temos as seguintes menções: entrega de informações ao cidadão; relacionadas à avaliação de desempenho para desenvolvimento; (re) dimensionamento e racionalização da necessidade de pessoal; para municiar os interfaces de GP; plataforma unificada com informações de outros setores; saber o local de trabalho dos servidores por três critérios: unidade onde está vinculado, onde exerce, e a cidade onde está na realidade; controle do investimento em qualificação de docentes e técnicos (considerando custos da ausência e do substituto para os docentes); instrumentalizar políticas de qualificação para melhor aproveitar o investimento em pessoal; sucessão de liderança; mapeamento de perfil profissional dos servidores para (re) alocações internas; ter maior visão dos processos de avaliação; e gerar elementos para se fazer gestão por competências.

É preciso pontuar que muitas das expectativas depositadas no SIG-GP só serão viáveis se os processos nos quais se assentam evoluírem em comunhão com a ferramenta, pois esta depende de ser alimentada com os resultados dos outros sistemas, ou com novas entradas (mas ainda decorrentes de um processamento prévio), para realizar suas funções. No entanto, é possível compreender que, a partir do momento que se enxerga um instrumento para agregar dados e informações, tratá-los e disponibilizá-los em formatos adequados as necessidades de trabalho, se

abre um leque de possibilidades para o estímulo de projetos muitas vezes adormecidos ou sem estimativa de solução.

Na sequência, com 9 trechos codificados em 7 fontes, a **agilidade/tempo** de resposta foi um benefício frequentemente comentado, sendo associada à rapidez e economia de tempo, além de citações à agilidade na tomada de decisões: “Só teria benefícios: ganharia agilidade na tomada de decisão das questões gerenciais” (Entrevistado 9).

Em termos do aprimoramento no processo de **tomada de decisão**, algo esperado se tratando de um sistema de informação gerencial, os entrevistados também deram a sua contribuição (6 citações por 4 fontes). Para exemplificar, o trecho recortado da entrevista 12 dá uma visão importante sobre as possibilidades de aplicação nas decisões gerenciais que envolvem gestão de carreira, capacitação, qualidade de vida, seleção e alocação, movimentação de servidores (redimensionamento), enfim, todas em sintonia com situações que obtiveram baixa percepção de uso dos sistemas vigentes, conforme apresentado na Questão A1.

[...] Nós temos elementos para tomar decisões [...] para instrumentalizar políticas de gestão de carreira, de capacitação, de qualidade de vida, envolvendo dados familiares [...], é nós termos informações de fato gerenciais que nos auxiliasse a tomar decisões. O gestor na unidade, com acesso ao seu banco de dados de GP, teria elementos para tomar decisões dentro da sua equipe; nas Pró-Reitorias também, e a Reitoria com uma visão sistêmica de toda a Universidade, para gerenciar carreira, para poder escolher as pessoas, para planejar suas carreiras. [...] Para movimentação de pessoas, toda movimentação interna eu teria dados pra tomar decisão. (Entrevistado 12).

A mudança proposta na maneira de se tomar decisões na Universidade está em alinhamento ao que foi denominada uma **gestão de pessoas baseada em dados**, ou técnica. Segundo o Entrevistado 10, há um interesse da gestão da PROGEPE em desenvolver essa política, que caminharia de mãos dadas junto com o que cobra o CGU, TCU, que por sua vez busca padronizar a análise de dados nas diversas instituições. Sua visão é de que: “A gestão de pessoas com base em dados tende a atender a todos os princípios da administração. Se tudo vier por dentro do sistema fica menos vulnerável a decisões pessoalizadas, que são feitas através de uma política de gestão pessoalizada, que não queremos [...]”. (Entrevistado 10)”.

De toda forma, não é razoável imaginar a ausência do componente político no cerne das organizações, sobretudo naquelas públicas. Em Santos et al. (2017), o conceito de administração política é adotado para defender a política e a administração como dimensões entrelaçadas e integradas historicamente nas organizações sociais, em que a gestão (subjéctiva/política) cuida de definir como conduzir e a gerência (objetiva/técnica) de como colocar em prática, materializar, o plano de gestão, sendo consideradas indissociáveis.

Assim, mesmo com o ingresso de servidores na UNIPAMPA ser exclusivamente via concurso público, a dimensão política se manifesta mais nitidamente na distribuição de cargos de confiança, na decisão por apoiar projetos que mais se identifiquem com os planos da gestão, enfim, em situações onde poderá, em maior ou menor medida, estarem sujeitas a avaliações mais subjéctivas do que objetivas pelos gestores, o que não é prejudicial por si só. O que se pretende, por conseguinte, é estabelecer elementos para auxiliar as decisões de cunho político a terem lastro em critérios técnicos, sempre que viável, orientando a discricionariedade em direção ao atendimento dos interesses institucionais e públicos. O Entrevistado 12 esclarece com propriedade esta suposta dicotomia.

[...] usar critérios técnicos e não políticos, que muitas vezes são usados. Isto é estratégico, é eu ter as pessoas certas, no lugar certo, no momento certo, um bom banco de dados nos permite fazer isto, dentro dos *campi*, das unidades administrativas, na universidade como um todo. [...] É claro que tomada de decisões, escolhas, muitas vezes possuem componente político no meio, mas que esse sistema nos permita a ter base para decisões técnicas, que atenda a Universidade, embora exista sempre um componente político, que ele não seja o único [...]. (Entrevistado 12).

Outro código criado em referência aos benefícios apontados é a **confiabilidade**, influenciando também na segurança para tomar decisões. A confiança é conquistada, por exemplo, “minimizando os erros da transposição dos dados entre planilhas” (Entrevistado 11), risco comum na atual conjuntura de não priorização das fontes primárias, onde os resultados da Questão B6, por exemplo, aliados ao conjunto de relatos acolhidos durante as entrevistas, remetem à insegurança decorrente do uso intensivo de planilhas eletrônicas, risco aumentado em caso de compartilhamento e de transposição de dados entre planilhas.

A **praticidade** é esperada, especialmente em relação à interface (Entrevistado 4) e a facilidade de acesso (Entrevistado 8). Sobre a **padronização** dos critérios de análise, segundo o Entrevistado 9: “[...] se há um sistema [...] ele sempre vai analisar daquela forma parametrizada, quando eu comparo o teu trabalho com o meu, e com o dele, vamos ter um padrão”.

Nesta linha, a **transparência** é colocada como consequência da “integração das informações em uma única plataforma, que poderia facilitar tanto para o acesso e gerenciamento, como para a transparência das informações institucionais. (Entrevistado 8)”. Um exemplo, se 2 setores trabalham com o mesmo grupo de dados, mas utilizam relatórios com parametrizações diferentes, e um setor pode não conseguir visualizar as informações necessárias enquanto o outro sim, mesmo ambos possuindo a mesma base de dados disponível e sem restrições de acesso, infere-se que a transparência, na prática, não é isonômica.

Dentre os entrevistados, dois deles acreditam que o SIG possa **reduzir a necessidade de pessoal**. Ressalvamos, no entanto, que este não é um dos objetivos do projeto, nem declarado nem esperado, sem contar o fato de ser um potencial impulsionador da resistência das pessoas se for compreendido neste sentido. Na compreensão de 4 codificações presentes em 3 entrevistas, poderá se ver a **valorização do servidor e do seu trabalho**, com a possibilidade de um trabalho de mais qualidade no futuro (Entrevistado 13), tornando as pessoas mais satisfeitas (Entrevistado 12), além do fato de que “Um sistema informatizado te livra para outras coisas que normalmente não se tem perna para realizar.” (Entrevistado 13). A colocação do Entrevistado 1 harmoniza a celeuma: “Nós temos muitos servidores hoje, fazendo trabalho mecânico, gerando relatórios, e teríamos mais servidores disponíveis para pensar as coisas. [...] vai ter servidor sem ter o que fazer, terá que ser direcionado para atividades de maior valor.”.

Finalizando a sessão, se o SIG-GP conseguir atender as suas metas, existe a oportunidade de, cientificamente, **contribuir com outros órgãos**: “Qual é a grande vantagem desse trabalho? Se funcionar aqui, possivelmente seja a realidade de outras universidades, contribuindo então para a evolução da gestão das Universidades, com o todo” (Entrevistado 13).

#### 4.7.4 Características para ser incorporado

De forma crítica, entende-se que o sucesso da empreitada estará mais ligado as suas chances de se tornar uma proposta efetiva (transformar a situação existente, causar impacto na forma dos servidores e gestores encararem a gestão de pessoas na Universidade) do que somente eficaz (concluir a produção da ferramenta), se preocupando com um aspecto fundamental: a continuidade do uso.

Para que haja mudanças em direção a uma gestão cada vez mais técnica, baseada em dados, e menos personalizada, é preciso que o SIG-GP seja de fato utilizado e faça parte do cotidiano das pessoas, portanto, deve-se estar atento ao que os servidores entendem como características cruciais no SIG-GP para que ele seja incorporado ao dia a dia da gestão, influenciando a predisposição dos interessados em adotá-lo.

Nesta esteira, o código com mais citações, com 12 em 6 documentos, foi a respeito de o novo sistema promover a **unificação das informações de pessoal**, incluindo a unificação da base de dados e a busca por mitigar a fragmentação destes dados. Essas falas vêm a corroborar ao menos dois importantes itens elencados na observação participante, que são a ausência de um sistema integrado de recursos humanos, bem como de um sistema especializado em agregar e fornecer dados e informações de pessoal com foco gerencial; e a consequente existência de múltiplos sistemas de RH (fato também verificado nas respostas da Questão A1 sobre quais os SI em uso), fornecidos e mantidos por fontes diversas (do Governo e da própria Instituição) e com objetivos, propriedades e finalidades distintas, porém apresentando em algumas circunstâncias o registro e processamento de atividades sobrepostas ou em duplicidade.

Para o Entrevistado 6, é preciso “Unificar todos os dados de gestão de pessoas [...] com todas as informações de pessoal da UNIPAMPA, um banco de dados não fracionado, com partes faltantes”. A intenção é justamente “extrair em único sistema, de estar tudo em um mesmo lugar, sem depender de terceiros.” (Entrevistado 7), pois, como dito pelo Entrevistado 11: “(Com a) unificação da informação, não precisaria ficar indo de um por um (de sistema em sistema) e montando planilhas mesmo assim”. Interessante distinguirmos neste ponto que algumas citações usam o termo “banco de dados” como sinônimo do próprio

sistema: “devemos ter uma base de dados única, um instrumento de análise de gestão [...] e que use uma única base de dados, condição *sine qua non*” (Entrevistado 12). Devemos ponderar, todavia, sobre a viabilidade de uma base de dados única. A primeira vista, exigiria mudanças radicais e arriscadas nas atuais bases dos sistemas vigentes, já preparadas para armazenar os dados correspondentes na linguagem de programação própria de seus softwares. Até mesmo a criação de uma base de dados derivada da união das demais (e exclusão das intersecções), poderia exigir investimentos em infraestrutura tecnológica de servidores por conta do espaço de memória de armazenamento necessário. A ideia principal, portanto, é que o SIG-GP consiga acessar as informações como se estivessem em um mesmo banco de dados, ou seja, trata-se de constituir uma plataforma com essas características, parametrizadas para buscar os dados nas bases dos sistemas legados e apresentá-las em um único ambiente de consulta, geração, extração e compartilhamento de dados e informações de pessoal. O trecho codificado resume essa constatação: “A integração das informações em uma única plataforma poderia facilitar tanto para o acesso e gerenciamento [...] não estar com as informações fragmentadas como acontece hoje.” (Entrevistado 8).

A noção de um sistema integrado de RH, por sua vez, se fez presente na resposta do Entrevistado 9.

Então, o que a gente chama de padronização, a gente teria que ter 1 sistema [...] É um anseio desde que a gente começou a trabalhar com GP - um sistema único, parametrizado, e que desse condições de fazer a gerência realmente das informações, trabalhar a nível gerencial com ele - não temos um sistema único, mas sim várias ferramentas, que geram um retrabalho enorme. (Entrevistado 9).

O **amplo acesso ao SIG-GP** foi o segundo fator com mais citações (8 em 4 fontes), preferencialmente em ser acessível **remotamente**. Ter informações disponíveis em tempo real e no momento que delas se necessita, seria um importante ganho para uma gestão que lida com as barreiras de comunicação impostas pelas distâncias geográficas do modelo multicampi, além de municiá-la com uma ferramenta gerencial em eventos externos aos locais de trabalho, casos em que o acesso remoto via celular (*smartphone*) permitiria este desenvolvimento: “Precisa ser um sistema em que se consiga trabalhar nele em qualquer ambiente, tanto dentro quanto fora da instituição, por exemplo, conseguir acessar em uma

reunião em Brasília.” (Entrevistado 9). Nas palavras do Entrevistado 10: “Ele tem que poder ser utilizado no celular. De certa forma hoje, tudo quanto é gestor quando em reunião está utilizando o celular.” Ressalta-se que a UNIPAMPA possui experiência em adaptar sistemas para confecção de versões para dispositivos móveis, como é o caso do aplicativo GURI Mobile (UNIPAMPA, 2016). O relato do Entrevistado 12 vai ao encontro deste pleito: “Assim como é o GURI e o SIE, (que o SIG) seja uma ferramenta fundamental no dia a dia, disponível em todos os equipamentos de informática, que tivesse em aplicativo para ser usado pelo gestor”.

É preciso atentar, todavia, que há situações opostas vivenciadas por outros sistemas institucionais, como o exemplo do SIPPEE.

[...] amplo acesso, isto é, em qualquer tipo de aparelho e rede. Por exemplo, o SIPPEE não atende fora da rede da UNIPAMPA, e muito servidor hoje trabalha remoto. Seria algo mais próximo ao teletrabalho. A pasta onde são salvos os arquivos não tem acesso fora das dependências da UNIPAMPA, não permitindo o trabalho remoto. (Entrevistado 1).

Outro código de destaque foi a **facilidade de uso**. Em que pese às semelhanças com o código **praticidade**, presente na categoria dos Benefícios com o SIG-GP, aqui, os entrevistados deram mais indícios de como alcançar esta característica, do que apenas citar a facilidade como um resultado, mas também como um meio de atingir seus objetivos, prestando um cuidado especial com o layout. Segundo os Entrevistados 7 e 10, o GURI serve de exemplo: “[...] não precisar de muitos cliques, não precisar caçar as informações em várias telas: um exemplo são melhorias na tramitação de processos do sistema GURI. [...] layout dinâmico para facilitar a busca de informações.” (Entrevistado 7); “Ele tem que ser simples, talvez se for parecido com o GURI, já estejamos mais acostumados, porque tudo quanto é sistema exige um tempo de adaptação.” (Entrevistado 10).

Uma preocupação traduzida na percepção dos Entrevistados 4, 7 e 9, é a de **não precisar realimentar manualmente o SIG-GP** com dados já registrados em outros sistemas. Inclusive, a duplicidade de lançamentos foi apontada na observação participante e durante comentários recorrentes nas entrevistas. Portanto, para o Entrevistado 4, o SIG deve propiciar “conseguir extrair o máximo de informações, pois hoje alimentamos sistemas diferentes com as mesmas informações porque cada um nos fornece relatórios diferentes.” Se isto já acontece

nos sistemas vigentes, não deve ser replicado para mais um sistema e com isso agravar a situação exposta. Assim, “Não precisar ser realimentado, extrair o máximo de informações possíveis das bases dos sistemas” (Entrevistado 7). Um caminho é, conforme o Entrevistado 9: “Permitir comunicação com os sistemas governamentais para não gerar retrabalho.”.

A possibilidade de o SIG-GP permitir **parametrizações pelo usuário** é um anseio que responde aos resultados obtidos na Questão A5 sobre os atributos da informação, em que a **interatividade** na consulta por informações e consequente geração/extração de relatórios com dados de pessoal, obteve o maior índice de discordâncias quanto a sua presença nos SI vigentes. Conforme discutido naquela análise, há pouca margem para seleção das variáveis e possibilidades de cruzamento e tratamento para disponibilização no layout de preferência, ficando os servidores a mercê da manipulação manual dos dados em planilhas eletrônicas ou, em alguns casos, a dependência do envio (ou disponibilização no GURI) de relatórios solicitados diretamente ao setor de TI. Sem esta característica (da interatividade), dificilmente um SIG irá conseguir atenuar as dificuldades hoje encontradas. De acordo com o Entrevistado 9: “possibilitar parametrizar as informações na geração de relatórios, em consultas e a sua formatação, isto seria fundamental.”. Na mesma linha, o Entrevistado 10 comentou sobre o sistema acompanhar as mudanças esperadas com a sucessão de Planejamentos: “Ele tem que ter a possibilidade de gerar os relatórios que precisamos, periodicamente, e com o tempo, com a crítica, criar novos parâmetros, melhorando ele com base no nosso planejamento.”. O desafio, portanto, é “Conseguir juntar todas as informações, compilá-las, transformá-las em relatórios da forma que precisamos, que se consiga manipular o tipo de informação requerido e pedir a planilha com os dados selecionados.” (Entrevistado 11).

Um código com apenas 2 menções, mas de suma importância, é o que prega a **sinergia com os processos**. De fato, estar ciente da mutabilidade da ferramenta para que a realidade esteja sempre o mais próximo possível de estar representada, e não haja prejuízos aos processos por motivos de obsolescência, é fundamental para um sistema pensado em subsidiar as decisões de gestão atuais e futuras, de forma ambidestra (PLIMMER, BRYSON e TEO, 2017). A fala do Entrevistado 6 atenta que o SIG: “[...] precisa também ser flexível, no sentido de ser adaptável, ser

aberto para adaptações”. Portanto, a escolha das tecnologias presentes no Sistema devem se basear, como pré-requisito, na capacidade de adaptação e evolução de suas funcionalidades, considerando o ambiente envolvido e sem perder de vista atender plenamente ao seu principal cliente, o usuário final.

Sinergia com os processos é obrigatória e constante com as coordenações. Afinado com as características do que é realizado na gestão de pessoas. Identidade, uma íntima ligação com o dia a dia, cada vez mais vão saindo os processos manuais e vão entrando processos pra dentro do sistema de informações gerenciais, e isto leva tempo, é uma construção constante, pode ir se modificando com o tempo. (Entrevistado 13).

Sobre **garantir o sigilo**, assunto anteriormente tratado nas Barreiras/Dificuldades presentes no nível organizacional, para alguns setores o tema impacta diretamente a escolha de uso do SIG-GP.

Para nós, a questão de ser seguro, a questão do sigilo da nossa informação, ela não pode ficar disponível, ela tem de ser fechada pra nossa equipe, só vamos usar um sistema que nos garanta isso, por que se não isso põe em risco as licenças dos profissionais que trabalham aqui. (Entrevistado 10).

Trabalhar nas características do software para que os gestores e servidores optem por utilizá-lo, só irá surtir o efeito de promover a predisposição de continuidade de uso do SIG-GP se, especialmente na etapa de implementação, houver um processo apropriado de **capacitação**. Como visto na Questão A8 sobre os treinamentos técnicos específicos não recebidos pela maioria dos Entrevistados, bem como a respeito da dificuldade representada pela baixa capacitação de GP, cabe na proposta de intervenção desta pesquisa prever, cobrar e acompanhar um processo de capacitação, seja, como verbalizado pelo Entrevistado 5: “[...] com cursos para quem vai utilizar o sistema”, pois, como argumenta o Entrevistado 11: “As pessoas precisam ter o treinamento adequado, nem precisa ser fácil, se for difícil, mas houver uma capacitação, somos capazes.”. Para fechar a seção, o trecho codificado da entrevista 12 resume com riqueza de detalhes o papel da capacitação e seu valor nos diversos grupos e níveis hierárquicos.

[...] Que haja uma ampla capacitação com todos os gestores e níveis na universidade, para aderirem e adotarem esse novo sistema, para minimizar e eliminar resistências, pois sempre algo novo gera insegurança, bem como capacitar os interfaces de GP para darem assessoria aos gestores nas unidades, por que não adianta o gestor do campus ou unidade conhecer o sistema, achar relevante, se ele tiver alguma dificuldade e o interface não saber dar esse suporte. Um bom processo de capacitação se estimula que as pessoas usem a ferramenta, isto vai criar as condições, além de sensibilizar a alta administração para que conheçam o sistema e de fato o utilizem para suas decisões no dia a dia, sobre gestão de pessoas, através dos critérios técnicos desse sistema. (Entrevistado 12).

#### 4.7.5 O Apoio da Alta Gestão

Os resultados publicados por Cavalcante e Camões (2017b), conforme discutido previamente nas referências bibliográficas deste estudo, demonstraram que 93% das inovações premiadas (ou que concorreram) no concurso da ENAP surgiram de iniciativa da alta gestão ou com a sua coparticipação, ou seja, a sua importância está intimamente ligada às chances de uma inovação de qualidade prosperar no ambiente organizacional. Estes números motivaram este trabalho a questionar os pesquisados, de que forma a alta administração apoiaria este projeto? Nota-se que o verbo apoiar, no futuro do pretérito, foi aplicado justamente para passar o sentido de hipótese e deu margem para vislumbrarem como aconteceria na prática esse apoio. As respostas, no geral, refletiram quais seriam as ações ideais do ponto de vista do entrevistador, bem como verbalizações mais atreladas ao modo como enxergam a atuação da gestão vigente, enquanto algumas se posicionaram sobre a crença de que tal apoio poderia não ocorrer. Mas, a maioria das argumentações colocou uma situação como pré-requisito para angariar o apoio da alta gestão: a **sensibilização**, vender a ideia, suas vantagens relativas. Para este código, convergiram 10 das 28 citações totais da categoria. Segundo o Entrevistado 11: “acredito que a sensibilização da alta administração é a parte mais importante” e, para o Entrevistado 12, trata-se do ponto de partida para viabilizar o desenvolvimento do sistema.

A primeira coisa seria sensibilizar a alta administração da importância, dos benefícios que levariam a implementação de um SIG-GP na universidade; pois se eles não comprarem a ideia, não funciona; a Reitoria tem que querer esse sistema para gerenciar pessoas. Vender a ideia, sensibilizar a alta administração, primeiro passo, condição *sine qua non*. (Entrevistado 12).

Ficou evidente, todavia, que não só a alta gestão, mas também os setores de TI, da PROGEPE, entre outros, devem ser convencidos da importância do SIG-GP.

Inicialmente é necessário que a instituição (Gestão) aceite e acredite na ideia (no sistema). O diálogo e parceria com o setor de TI é imprescindível. [...] Convencer a Gestão de que o projeto geraria uma economia significativa de tempo no desenvolvimento das atividades, custo com papel e que diminuiria a necessidade de pessoal pra realizar as mesmas atividades que hoje são realizadas, na minha percepção, são argumentos que poderão ser usados no convencimento. (Entrevistado 2).

Para o Entrevistado 7, é preciso primeiro trabalhar a ideia no âmbito da PROGEPE e obter o aval do Pró-Reitor de Gestão de Pessoas, para que ele possa atuar diretamente junto a alta gestão neste processo de sensibilização: “Só que ai dependeria do Pró-Reitor de Gestão de Pessoas passar para a alta gestão o grau de importância no dia a dia, vender para a alta gestão. Se nós não conseguirmos vender a ideia para o Pró-Reitor, ele não vai conseguir convencer a Reitoria.” (Entrevistado 7). Há outras formas de se “chegar até a Reitoria”, é o que explica o trecho codificado na entrevista 13.

Depende de como serão vendidos esses dados. Como é que se chega até a Reitoria, teria que pedir uma pauta para a reunião de gestores, que são os Pró-Reitores e Diretores, e antes você venderia esta ideia. [...] Capacidade de entrar numa reunião de dirigentes e vender muito bem o teu produto. (Entrevistado 13).

Um dos desdobramentos percebidos com a venda do conceito, ou do produto do SIG-GP, é garantir com que a alta administração aja em prol de **priorizar** o desenvolvimento e implementação desta ferramenta de gestão. Comentado por 6 participantes em 8 oportunidades, seria uma das maneiras de superar a problemática da **fila de espera de TI**, o código com mais citações na categoria das barreiras e dificuldades. Na visão do Entrevistado 2: “Hoje o DTIC da Universidade tem uma série de projetos em desenvolvimentos e uma fila em espera. Dessa forma o apoio da alta administração em dar prioridade ao desenvolvimento do projeto é imprescindível.” (Entrevistado 2). O Entrevistado 11 acompanha a interpretação ora exposta: “[...] sempre foram fragmentados (os sistemas); e isso tem muito a ver com a alta administração, o que ela entende como prioridade, porque no momento que for sensibilizada e dizer: isso é prioridade na instituição, os técnicos podem se voltar

para este trabalho.” (Entrevistado 11). No entanto, houve quem se mostrou cético quanto à alta gestão influenciar na definição das prioridades de demandas e projetos: “A alta gestão poderia dizer: “olha, é prioridade 1” - isso ela nunca disse, mas quem define a prioridade é o TI” (Entrevistado 9). Portanto, o Entrevistado 3 resume o raciocínio: “A alta administração deveria priorizar a implementação de ferramentas tecnológicas, como o SIG-GP, a fim de melhorar a eficiência da gestão da Universidade”.

A **disponibilização de recursos e servidores** contém 4 codificações em 4 fontes. As transcrições dos Entrevistados 4, 7 e 11 tem em comum o fato do apoio se dar via deslocamento de servidores dedicados para o projeto. A colocação do Entrevistado 11 representa com clareza esta proposição.

[...] Ela poderia apoiar com os servidores na área de TI para que desenvolvam, por exemplo, se o sistema precisa de 10 ATIs para desenvolver, acho que a gestão teria condições de priorizar esta demanda, eu não sei o que mais precisa, de equipamentos? Acho que a alta administração poderia disponibilizar o que precisasse: equipamentos, recursos humanos [...]. (Entrevistado 11).

O Entrevistado 9, por sua vez, demonstrou posição mais defensiva a esta questão: “(Apoiaria) totalmente. O que dependeria da alta gestão, mandar o DTIC trabalhar? O apoio seria esse, dar condições de trabalhar, e isto já temos.”.

Há ainda códigos com apenas 1 citação, mas que apontaram reflexões importantes. Um dos cuidados que a execução do projeto/desenvolvimento do SIG-GP precisará ter é minimizar possíveis atrasos no atendimento de demandas nos setores afetados ou por parte dos servidores que ocuparão parte de seu tempo nas reuniões, discussões ou tarefas operacionais. Por esta razão, o Entrevistado 11 apela para a **alta gestão ser compreensiva**, se por ventura alguma entrega ficar represada por conta de um algum relatório ou base de dados estiver sendo construído ou migrado no novo sistema: “entender que, em alguns momentos, os fluxos de comunicação terão que esperar para a migração dos sistemas.” (Entrevistado 11). Diferente dos demais, o Entrevistado 4 levantou a hipótese de **contratação externa**, mas incluindo a manutenção: “contratar empresas para desenvolver e dar manutenção, pois atualmente utilizamos um sistema SIE com uma versão bem desatualizada e sem suporte” (Entrevistado 4). Apoiar na **elaboração do projeto**. Esta é a opinião do Entrevistado 6, que aproveitou o espaço e foi além,

descreveu etapa por etapa como imagina o projeto de desenvolvimento do Sistema, e o fez posicionando a alta gestão como elemento central, não somente como “fiador” ou coparticipe.

Pensando na figura do Reitor e Pró-Reitor, primeira coisa, tomar a decisão que vai elaborar o projeto. Depois disto, montar um protótipo do sistema (o DTIC), como se fosse uma prévia, e aí sim, tu precisa da informação para o sistema. Terceiro passo seria (a alta administração) buscar nas Unidades, o que cada uma precisa para (o sistema) funcionar, compilar estes dados, de maneira que atenda a todas as Unidades; terminar de montar, testar e adaptar o sistema para finalmente implementar. A reitoria atuaria demandando a ação das Unidades e DTIC em cima deste roteiro de projeto e fazendo junto a sua parte. Pelos caminhos tradicionais seria bem mais complicado, por que entraria a especificidade de cada unidade, deveria ser um projeto da reitoria, para que os 10 posicionamentos não impeçam o desenvolvimento. De certa forma, impor que vai ser feito. (Entrevistado 6).

Concluindo a seção, por 3 vezes entrevistados se mostraram **descrentes quanto ao apoio** da alta gestão, e por isto conformam um nó próprio. As justificativas envolvem o histórico institucional, política e barreira cultural: “Não sei o quanto apoiaria. Vejo pouco apoio, pois historicamente a alta gestão da UNIPAMPA usa muito poucas ferramentas tecnológicas de gestão” (Entrevistado 1); “Depende muito do tipo de informação que poderá estar disponível no sistema. Acredito que a disponibilização de algumas informações não seja do interesse político da alta administração.” (Entrevistado 8); “A atual alta administração talvez não apoie esse projeto, pela afeição a gestão política em detrimento a gestão de dados. Não é todo alto gestor [...] tem a ver com uma cultura [...] acostumada a fazer as coisas de maneira pessoalizada e política.”.

#### 4.7.6 Como os setores se atualizam sobre novas Tecnologias

Entender a forma como os setores acompanham o surgimento e consolidação de novas tecnologias voltadas a atender as necessidades por informações de GP de seu público, a fim de adotá-las no seu cotidiano, pode contribuir com *insights* para trabalhar a predisposição à adoção de novas tecnologias, no caso a inovação representada pelo SIG-GP no contexto da UNIPAMPA e, principalmente, se há ou não ações ou fomentos institucionais para que isso ocorra. Nesse último quesito, haveria uma lacuna: “Não existe uma comissão hoje em dia na Instituição que esteja

consultando os nossos servidores com interesse em melhorar os nossos sistemas, ou pensar na implementação destes sistemas, então isto é alheio a nossa realidade.” (Entrevistado 10).

Das 13 citações, 6 apontam os **próprios servidores** responsáveis por ir atrás de conhecer e adaptar tecnologias e conhecimento de fronteira. Na vivência do Entrevistado 8: “Geralmente a equipe busca por conta própria alternativas para solucionar as dificuldades em relação aos sistemas em uso.” Segundo o Entrevistado 3, isto ocorre “possibilitando aos servidores [...] autonomia para propor ou implementar o aperfeiçoamento de metodologias e processos relacionados ao planejamento, coordenação e acompanhamento [...]”. Para os Entrevistados 6 e 7, os servidores se motivam a buscar novas ferramentas a partir da necessidade, não se trata de algo planejado.

Os setores que são sistematizados e as demandas são atendidas, acabam não buscando mais ferramentas pra trabalhar justamente porque existe o atendimento da demanda; já nos setores onde o trabalho é manual, que não há sistema, e que existe a dificuldade de controle, ou de base de dados, as próprias pessoas se motivam, pela dificuldade que enfrentam, a buscar algo que as auxiliem a melhorar aquilo que elas estão fazendo. (Entrevistado 6).

Não, só se pensa quando há a demanda, aí sim os servidores vão à busca de um sistema ou de uma lei para atendê-la, apagar os incêndios, devido à falta de tempo e, por parte de alguns, de interesse. (Entrevistado 7).

As verbalizações dos Entrevistados 11 e 13 seguem uma linha de raciocínio semelhante, pois explicam a situação em que um servidor toma conhecimento de um determinado assunto e dissemina para os demais.

Nem nos atualizamos sobre novas tecnologias, mas sim quanto à legislação e técnicas de trabalho. Quando surge algum sistema diferente, geralmente do governo, acaba tendo que se capacitar e aprender a usar; capacitar geralmente é alguém que viu e conhece, mostra como é. (Entrevistado 11).

Como temos servidores antigos, nós não mapeamos as pessoas, no caso o “Fulano” já mapeou. Então no caso do SEI, já tem gente que trabalha; são as pessoas que vão nos sensibilizar. No geral, somos bem atendidos neste sentido, pela formação dos técnicos. (Entrevistado 13).

O **Governo** é outra fonte de atualização. Das 3 citações, em duas os entrevistados alegaram se atualizarem quando sistemas obrigatórios estão prestes a serem implementados (Entrevistado 4), ou seja, já recebem pronto diretamente do

Planejamento ou via DTIC (Entrevistado 9). O Entrevistado 1 mostrou pró-atividade ao mencionar buscar as novidades diretamente dos sites governamentais.

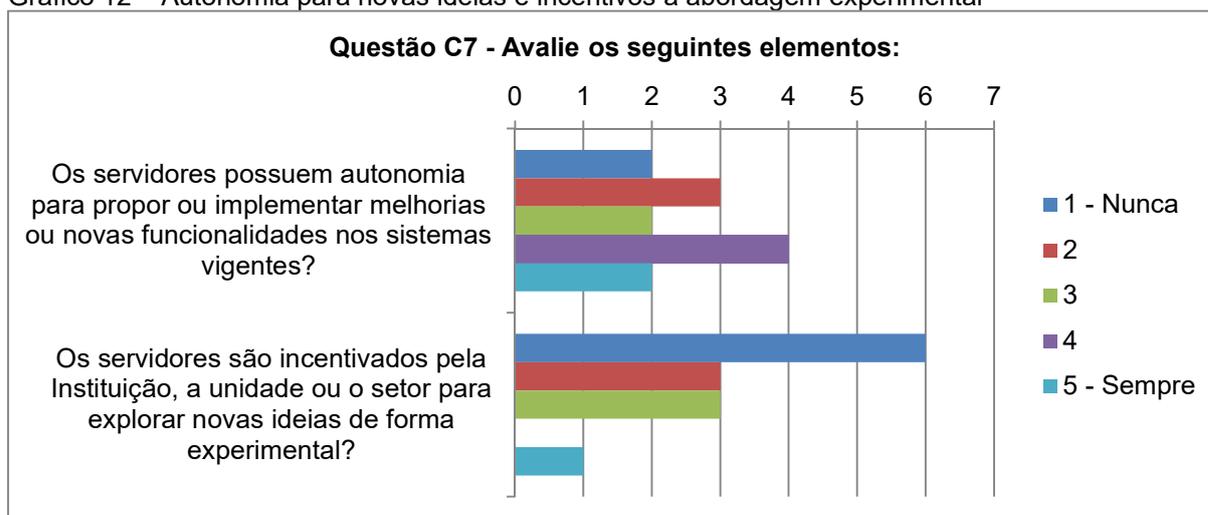
Outros meios citados foram: via **e-mail institucional, o DTIC, com outros profissionais da área e via mídia especializada**. Sobre acompanhar mídias especializadas, o Entrevistado 12 trouxe um exemplo interessante a ser avaliado: “Um exemplo de um sistema que extrai dados do Lattes e te permite avaliar o perfil do corpo docente, um módulo desse no SIG ajudaria bastante para definir perfis específicos”. Na próxima subseção, têm-se as questões sobre autonomia e abordagem experimental, que não foram codificadas junto às demais, mas não deixaram de receber o devido tratamento analítico.

#### **4.7.7 Autonomia e Abordagem Experimental**

Segundo o estudo de De Vries, Bekkers e Tummers (2016), um importante fator de influência no nível organizacional, tido como necessário para promover a inovação, é um ambiente cultural de aprendizagem, isto é, que dê importância à “tentativa e erro”. No *Framework* de Inovação na Administração Pública, publicado pela OCDE, na área de Pessoas, descreve-se a forma como os funcionários públicos são motivados a explorar novas ideias e experimentar novas abordagens impacta na propensão para inovar, e que as estruturas públicas de trabalho devem estar preparadas com habilidades, incentivo e margem para a tomada de risco inteligente (OCDE, 2015b).

A Questão C7 se debruçou sobre os temas da autonomia para propor novas ideias e quanto aos incentivos em diversos níveis hierárquicos em prol da abordagem experimental. Os respondentes tinham que escolher opções numéricas de 1 a 5, sendo 1 – Nunca e 5 – sempre. O Gráfico 12 aponta para um resultado equilibrado para a pergunta da autonomia, enquanto aquela relativa à abordagem experimental obteve mais resultados que não identificaram a ocorrência do fenômeno, com 9 respostas entre 1 e 2 (sendo 6 “Nunca”).

Gráfico 12 – Autonomia para novas ideias e incentivos à abordagem experimental



Fonte: Autor (2018).

Ao relacionar as falas dos Entrevistados e o referencial teórico com os resultados, é possível compreender melhor a situação na prática: “nós não somos estimulados, nós temos a liberdade de propor uma solução para os problemas que existem, muitas vezes os sistemas são a solução. Não quer dizer que nos incentivem. Não tem uma visão neste sentido.” (Entrevistado 10). O cenário descrito nesse excerto pode dificultar o advento da inovação via SIG-GP. Segundo a OCDE, o fomento da inovação depende de incentivos a tomada segura de riscos e a consciência para aceitar falhas precoces como parte inerente ao processo de aprendizagem, bem como a criação de espaços criativos seguros para tentar, falhar e aprender para reduzir a aversão ao risco (OCDE, 2015a). Nesta linha, o exemplo do Entrevistado 2 se faz pertinente: “há uma plataforma de testes para ‘rodar’ o processo e a partir das constatações, levantar possibilidades de melhorias (simulações), no entanto, não se trata de poder alterar por conta, mesmo de forma experimental, o funcionamento do sistema.”.

A pesquisa da OCDE (2015a) apontou, quando discutiu a relação de subsistemas de GP e o processo de inovação que, dentre os fatores positivamente correlacionados com a inovação na esfera da organização do trabalho, está a autonomia. O Entrevistado 6 conta como as coisas acontecem: “[...] se eu tiver uma ideia de melhoria, ela é ao menos avaliada, para qualquer servidor, mas não existe este incentivo, não vejo isso tanto, algumas pessoas trabalham assim, outros, não.”. A frase do Entrevistado 11 chama a atenção por ser contundente, e deixa explícito que o incentivo à autonomia no setor seria uma reação a ausência de incentivo

organizacional: “Autonomia? É com isso que sobrevivemos. A forma que a gente trabalha aqui é proposta de cada um dos servidores, cada um diz: “fiz uma planilha” [...]; e a gente usa exatamente só dessa forma, então o incentivo é total. Se vai ajudar, vamos ficar com ela.” (Entrevistado 11).

#### 4.7.8 Sugestões para o Desenvolvimento do SIG-GP

Entre as 68 referências da categoria das potencialidades/oportunidades, notam-se a predominância dos dizeres ligados às sugestões de como empregar potencialidades a fim de capitalizar oportunidades de desenvolvimento do software, com 32 citações por 8 entrevistados; por conta disto, optou-se por apresentá-los em uma categoria exclusiva.

**Difundir a ideia do SIG-GP** foi levantado por 3 entrevistados, inclusive externamente, como dito pelo Entrevistado 10: “não envolve só construir o sistema, envolve vendê-lo para os usuários e população geral.”. Mostrar à sociedade que a Universidade está preocupada em utilizar ferramentas modernas de gestão, que tem entre os benefícios propiciar maior capacidade de promover transparência, pode ser um fator positivo para a imagem da Instituição e, de forma residual, aproximar essas duas esferas para que deem respaldo mútuo para suas pautas, quando necessário. Para o Entrevistado 2: “O diálogo e parceria com o setor de TI é imprescindível.”, ou seja, não basta entregar a demanda no colo do setor de TI sem se certificar de que realmente houve ciência da importância do sistema por parte dos profissionais de TIC. O Entrevistado 13 também teceu considerações nesta linha, salientando prejuízos caso o DTIC não aproveite os *insights* dos interessados, estes representados em parte pelos entrevistados nesta pesquisa, além da questão de “vender” o sistema internamente, tanto para os gestores, setores da PROGEPE, ao próprio DTIC e também para os *campi* através do SIEPE - Salão Internacional de Ensino, Pesquisa e Extensão -, evento científico anual realizado pela UNIPAMPA em parceria com instituições brasileiras e uruguayas, que tem “importante papel como evento que propicia a discussão e proporciona visibilidade à produção acadêmico-científica do Pampa” (UNIPAMPA, 2018e).

[...] Tem que ser difundido, como por exemplo, este seu trabalho, tem que ser socializado [...]. Quando eu quero pensar em um SIG, eu não vou partir do zero. Então, por exemplo, o DTIC que não acessa este trabalho, ele estará perdendo tempo, pois poderia ter algo feito e pensando cientificamente para dentro da estrutura. [...] Interagindo com o DTIC, explicando para eles o que se tem; [...] as prioridades, levar junto as Coordenações e mostrar [...] e depois ter a oportunidade de sensibilizar esta equipe de gestores, aí você vai ter alguém lhe defendendo, que é o DTIC e a própria PROGEPE com o Pró-Reitor e as coordenações [...]. Proposta é que cada uma dessas ideias não fiquem no papel, que o pessoal da PROGEPE tenha conhecimento. [...] Trabalhar as ideias no SIEPE, para que sejam socializadas e as pessoas comecem a pensar (Entrevistado 13).

A oportunidade de alinhamento de expectativas entre os atores envolvidos e impactados pelo SIG-GP, possível na proposição de difusão da ideia - em que se pressupõe o diálogo entre as partes - abre caminho para a **coparticipação**.

Os relatos constaram em 5 fontes, sendo 2 relacionados a participação ativa e direta da Reitoria: “A reitoria atuaria demandando a ação das Unidades e DTIC em cima deste roteiro de projeto e fazendo junto a sua parte.” (Entrevistado 6) e “[...] é sentar com eles e desenhar o modelo do sistema” (Entrevistado 12). Outros entrevistados chamaram atenção para os setores da PROGEPE: “Consultas para não atrapalhar (impactar), e muito, os processos críticos do setor durante o seu desenvolvimento e implementação, para não criar uma resistência inicial.” (Entrevistado 7); “Questões mais técnicas do sistema em si, devem ser construídas e amadurecidas dentro da PROGEPE com todas as divisões” (Entrevistado 2). Portanto, tanto os requisitos de configuração do software e a maneira como o sistema deve funcionar, assim como o seu cronograma de execução, devem levar em conta a opinião dos setores afetados, considerando que estão entre os principais usuários do SIG-GP. Como verbalizado pelo Entrevistado 5, deve haver “a participação de quem vai utilizar o sistema no desenvolvimento”. Neste tocante, além dos profissionais da PROGEPE e das demais Pró-Reitorias, uma característica institucional relevante irá nortear a definição de quem serão os usuários do sistema, no caso, o modelo multicampi adotado pela Universidade, o que enseja um grupo importante de usuários dispersos nas pontas.

Sendo a Universidade Federal do Pampa uma instituição relativamente nova, e que possui como característica peculiar as grandes distâncias geográficas que envolvem o fato de ser uma instituição multicampi, sua construção deve ser pautada no uso das tecnologias, que permitam melhorar a eficiência na sua gestão. (Entrevistado 3).

Um caminho mencionado para reforçar as ações diante das particularidades mencionadas, é o *benchmarking*. De acordo com o Entrevistado 13, é preciso replicar soluções que deram certo em outras organizações que também possuam múltiplos *campi*: “Nós temos varias possibilidades aqui dentro, porque é uma Universidade nova, dá para fazer *benchmarking*, copiar outras organizações que tenham um SIG aplicado para aquela realidade multicampi.”.

Outras verbalizações atinentes a esta seção dizem respeito: a) a importância da qualificação e mobilização do quadro permanente:

Um dos aspectos importantes é a qualificação do quadro permanente, que vai fazer com que estes sistemas andem, com a vantagem que se tira os servidores da inércia com novos desafios, não se fica em um trabalho repetitivo, cansativo, está sempre pensando que pode melhorar os processos. (Entrevistado 13).

b) a busca por uma gestão sustentável, no sentido de um desenvolvimento do SIG-GP com o olhar de médio e longo prazo:

[...] Na gestão pública, não se pode pensar só para o gestor atual, mas para o próximo também, não somente para o período da gestão [...] que atenda as necessidades de hoje e do futuro. [...] O benefício do SIG-GP é para quem está chegando. (Entrevistado 13).

c) a construção de um sistema de indicadores por meio do SIG-GP:

[...] Tivéssemos um sistema com indicadores de GP [...] que desse o perfil dos servidores por unidade, que tivesse neste sistema as capacitações dos servidores, suas qualificações detalhadas, num grande banco de dados; e dados também quanto à rotatividade das pessoas, se fizeram rodízio, se passaram por vários setores ou várias unidades da Universidade, as saídas para outras universidades, pedidos de redistribuição, os motivos dos pedidos, e o que levou a pessoa a sair da Universidade. (Entrevistado 12).

d) a dar condições para os servidores pensarem a Universidade e em inovar:

Além de fazer o trabalho burocrático, se pensa a Universidade, com certa liberdade [...] então participar de um grupo de trabalho, que vai pensar GP, a carreira, o que se pode informatizar, isto é investimento. [...] agora eu tenho que propiciar que ele contribua, e como, com uma jornada reduzida? [...] em um espaço para gestão da inovação, aonde cada um vai levar a sua inovação [...]. "Mas isso é loucura, não vai funcionar". Mas as organizações que mudam são assim. (Entrevistado 13).

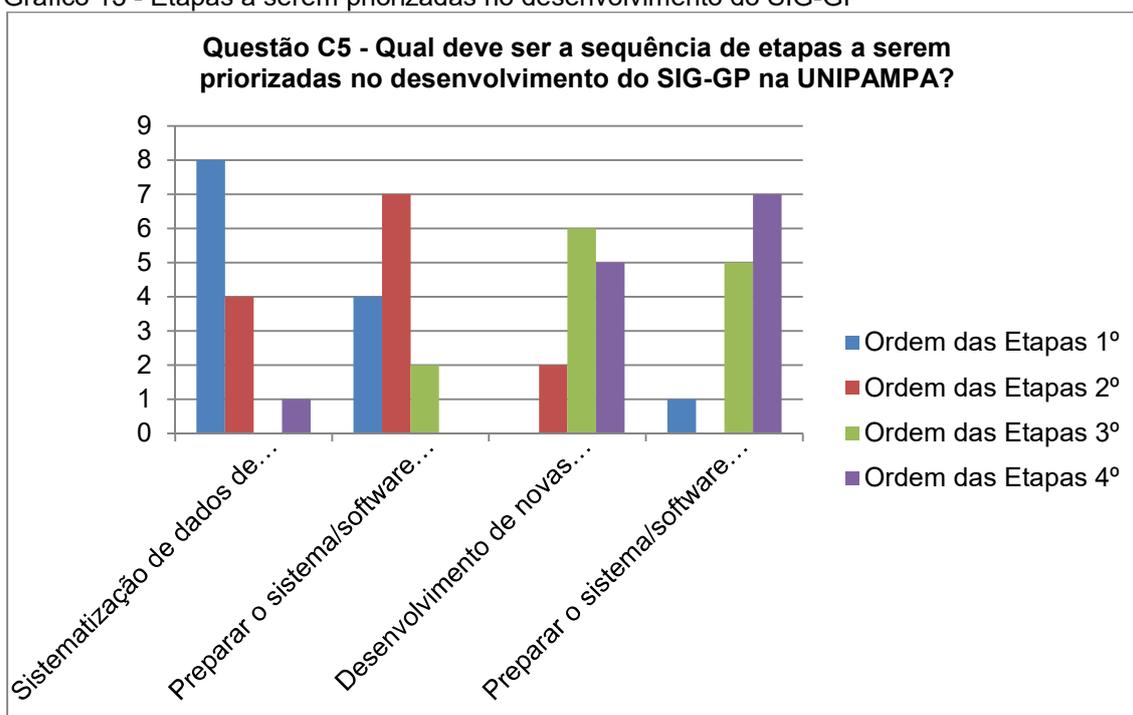
e) força política necessária para levantar a bandeira do SIG-GP:

O gestor precisa ter uma força política grande, principalmente quando propuser esses sistemas que vão avaliar o servidor (avaliação de estágio probatório, na carreira), que vão mexer em questões bem específicas, então é preciso toda uma preparação de propaganda, de fomento a essa nova forma de fazer gestão. [...] Então, um gestor para conseguir ser porta-voz dessa nova demanda, ele precisa saber segurar a onda dessa instituição inteira que tem essa cultura, ele é um representante dela. (Entrevistado 10).

#### 4.7.9 Etapas de Desenvolvimento do SIG-GP

Para trazer as percepções na construção das etapas que o desenvolvimento do projeto do SIG-GP deverá ter, apresentam-se nesta subseção os resultados computados na Questão C5 do Questionário, visíveis no Gráfico 13, onde foram oferecidas 4 opções para os participantes escolherem a sequência ideal das etapas de desenvolvimento do SIG-GP. Detalhe que, além dos resultados, os comentários adicionais dos entrevistados foram de grande valia para aperfeiçoar as etapas pré-concebidas, como por exemplo, a preocupação exibida pelo Entrevistado 9: “Precisa primeiro olhar as exigências legais, os prazos legais; o sistema precisa conhecer a realidade [...]”. Na opinião do Entrevistado 10, a etapa 2 seria “um pressuposto, imprescindível, não estaria na condição de escolher se a realiza ou não.”.

Gráfico 13 - Etapas a serem priorizadas no desenvolvimento do SIG-GP



Fonte: Autor (2018).

Conforme as respostas, as etapas constituíram a seguinte ordenação:

**1ª etapa** - Sistematização de dados de processos e atividades atualmente registrados em planilhas eletrônicas (Calc, Excel): em consonância com um dos fatores de maior queixa dos participantes, deve-se criar maneiras de sistematizar o registro de dados que hoje estão relegados às planilhas eletrônicas. Dos respondentes, 8 entenderam esta como a 1ª etapa. Ressalvamos, porém, duas questões: a) muitos destes desenvolvimentos não acontecerão no SIG-GP, mas sim nos sistemas de origem das respectivas atividades e/ou processos; b) provavelmente, deverá ser importado o histórico de dados, ou seja, prescindirá de uma preparação do software para receber e armazenar estas informações. Os dois casos podem (e devem) ser trabalhados em paralelo, por exemplo, no caso “a”, os profissionais de TI já mobilizados para fazer os atendimentos dos sistemas vigentes deverão ser acionados, enquanto no caso “b”, a preparação dos dados a ser importado ou no SIG, ou nos sistemas escolhidos para conter as bases de dados, pode ser trabalhada pelos usuários, após orientação técnica.

**2ª etapa** - Preparar o sistema/software para contribuir à função de controle, substituindo o uso de planilhas eletrônicas (Calc, Excel), na medida do possível, nesta tarefa: Também almeja reduzir a dependência das planilhas eletrônicas, porém esta etapa enfatiza o que pode ser desenvolvido dentro do SIG-GP para além dos dados buscados nos bancos de dados dos sistemas em uso para alimentar a ferramenta, preservando as fontes primárias. Por exemplo, a criação de novas entradas manuais ou via importação de arquivo de dados no SIG, para que haja a atualização de registros em um eventual acompanhamento de processos, deve se certificar em não sobrepor funções subutilizadas ou mal parametrizadas nos sistemas vigentes. Portanto, assumir as responsabilidades de desenvolvimentos hipoteticamente viáveis nos SI atuais (mas que não o são na prática por razões alegadas nos diagnósticos), exige a cautela de não incorrer o SIG-GP no risco de se desviar do seu principal objetivo, que é ser um sistema de informação gerencial, e não operacional.

**3ª etapa** - Desenvolvimento de novas funcionalidades: geração de gráficos, cálculos estatísticos, aperfeiçoamento de layout para suportar as tomadas de decisões: Estas novas funcionalidades pretendem transformar a maneira de se pensar e fazer a gestão de pessoas, promovendo subsídios que estimulem a

predileção por decisões fundamentadas em aspectos técnicos, observando o comportamento das variáveis ao longo do tempo e o melhor ajuste na alocação dos recursos e qualidades humanas disponíveis.

**4ª etapa** - Preparar o sistema/software para customização e compartilhamento de relatórios gerenciais personalizados para atendimento das demandas internas e externas por informações de gestão de pessoas, inclusive permitindo notificações e envios automáticos: Para 7 respondentes, esta seria a última etapa. Considerando que, por exemplo, ser notificado de que há indicadores atualizados ou relatórios disponíveis após compartilhamento, ou ainda o envio automático de dados/informações para os destinatários das demandas, parecem possibilidades muito distantes da realidade atual, estes novos formatos exigem cautela e o desenvolvimento paulatino e segmentado (uma nova funcionalidade por vez). A princípio, deve-se focar na integração de dados e na customização, a fim de garantir informações completas e concisas, organizadas prontamente para o atendimento das demandas.

## 5. PROPOSTA DE INTERVENÇÃO

Concluída a análise da situação-problema da IES, apresenta-se a proposta do Sistema de Informações Gerenciais em Gestão de Pessoas – SIG-GP para a UNIPAMPA. Parte-se da seguinte definição: uma plataforma para disponibilização on-line de um conjunto de informações relevantes, claras, objetivas, em linguagem compreensível para os gestores, com interface gráfica intuitiva e dinâmica, baseada em dados confiáveis, atualizados automaticamente, com mecanismos de busca organizados em categorias variadas e sistematizadas. Apresenta as informações em níveis que avançam desde o essencial e agregado, ao analítico e detalhado, para atender diferentes níveis de interesse e de decisão, além de opção de visualização e impressão de relatórios gerenciais, os quais podem ser periódicos (programados ou agendados) ou personalizados de imediato pelo usuário.

Para concretizar os objetivos estipulados com o SIG-GP, optou-se por estruturar a proposta a partir de diretrizes e ações essenciais que farão parte de um Projeto. Ainda, o Sistema será composto por dois módulos: o Módulo de Indicadores Gerenciais e o Módulo de Customização de Relatórios Gerenciais, que serão apresentados em seções específicas.

As diretrizes e ações essenciais são orientações, com base no referencial teórico e no diagnóstico, elaboradas com o propósito de viabilizar o desenvolvimento e implementação do SIG-GP. Dentre essas, tem-se premissas direcionadas para: o público-alvo, a equipe do projeto, o plano de comunicação, as características gerais do SIG-GP, a validação dos requisitos, o projeto piloto, os controles e o plano de capacitação. Não se trata, ainda, do Projeto finalizado a ser apreciado pelas instâncias de decisão e que deverá seguir ritos estabelecidos pelo DTIC da UNIPAMPA, como o fluxo de “Processo de projeto” e documentado no “Termo de Abertura de Projeto” (UNIPAMPA, 2018f), mas sim de material base de referência para construção do Projeto em diálogo com as partes interessadas. Diante do exposto, tem-se as seguintes definições:

**Público-Alvo:** Gestores em todos os níveis hierárquicos da Universidade Federal do Pampa e servidores que trabalham diretamente com a gestão de pessoas, tanto nas Pró-Reitorias quanto nos *campi*.

**Equipe do Projeto:** Os participantes serão todos servidores lotados na UNIPAMPA, não havendo a princípio necessidade de membros externos à Universidade, portanto sem custos de contratação de Consultorias. Sobre a equipe, terá que ser pensada para as fases do projeto, o que resumidamente engloba desde o Grupo de Trabalho (GT) para planejamento do projeto, passando pelo desenvolvimento pelos técnicos de TI até os responsáveis pelos cursos de capacitação para uso do sistema. Por certo, a atuação dos servidores será variada; por exemplo, aqueles que participarão da construção e no preparo do documento do Projeto para apreciação, eventualmente podem participar dos testes se necessário. Ainda, se um requisito não previsto emergir, dependendo do quanto impactará nos demais requisitos anteriormente acordados, o GT deve tornar a se reunir para discutir os prós e contras e decidir sobre este novo encaminhamento. Logo, a equipe será composta por: Técnicos de TI; Coordenador (a) de Desenvolvimento de Sistemas; Diretor (a) de TI; Representante do Campus (Interface/Coordenadores); Técnicos da PROGEPE; Gerente do Projeto; Coordenadores da PROGEPE; Pró-Reitor de Gestão de Pessoas; Representante das demais Pró-Reitorias.

Deve se cuidar, todavia, para que a pretensão em perpassar o projeto por vários níveis de gestão e no afã de trazer uma multiplicidade de atores participativos, com o intuito de angariar apoio técnico e político para a ideia sair do papel, não torne o processo burocrático e moroso. Naturalmente, se vislumbra enormes ganhos com o viés democrático, pois de pouco adiantará ser célere, se ao final produzir resultados incompatíveis com aqueles esperados pelos usuários, que são a razão de existir do sistema. Compatibilizar “prazo” e “qualidade” é um desafio inerente a qualquer projeto, não será diferente diante da complexidade do SIG-GP.

**Plano de Comunicação:** o principal objetivo é comunicar aos setores as intenções do projeto do SIG-GP, esclarecendo dúvidas, ouvindo sugestões, refletindo juntos sobre as consequências positivas e inclusive sobre o receio de prejuízos e, com isto, estimular a participação dos servidores e gestores que formam o público-alvo. Aproveitando-se da relação pré-estabelecida entre pesquisador e pesquisado, aonde provavelmente geraram-se expectativas perante os atores, esta ponte deve servir de caminho para iniciar os detalhamentos e alinhar os próximos passos com os setores, de modo a angariar apoio, reduzir as resistências e facilitar a validação dos requisitos do sistema.

Em alinhamento ao preconizado pelos Entrevistados e também na Literatura, é recomendado conquistar o apoio da alta gestão, a fim de alavancar as chances de sucesso, sensibilizando-os juntamente com os setores afetados e os envolvidos direta e indiretamente no desenvolvimento e implementação da ferramenta de gestão. Portanto, devem ser pensados materiais específicos para **difusão** e **sensibilização**, considerando as finalidades e frequências de uso da ferramenta de acordo com os benefícios esperados e necessidades particulares dos interessados, com base nas percepções empíricas analisadas nesta pesquisa, para que enxerguem as vantagens relativas com a utilização do SIG-GP na Instituição e sua importância, fator intimamente ligado ao advento da inovação (CAVALCANTE; CAMÕES; 2017b).

Inicialmente, com os setores da PROGEPE e o Pró-Reitor, as reuniões e encontros, formais e informais, servirão também para afinar o discurso para levar a proposta para conhecimento e conscientização da Alta Gestão e demais gestores. Ainda, devem-se alinhar os procedimentos necessários com o DTIC. Com uma sinalização positiva, prossegue-se para os *campi*, seja via SIEPE (UNIPAMPA, 2018e) e/ou outras oportunidades de contato. É preciso lembrar, contudo, de se estar preparado para enfrentar obstáculos culturais, haja vista afetar a forma corrente de se fazer gestão na Instituição.

**Características Gerais do SIG-GP:** Considerando os *insights* advindos da Análise do Conteúdo das entrevistas, listamos as seguintes características essenciais para a ferramenta gerencial:

- a) Portabilidade: preferencialmente todo via Web e acessível por meio dos principais navegadores do mercado – Internet Explorer, Firefox e Google Chrome;
- b) Acesso Remoto: por diversos tipos de equipamentos e dispositivos, como microcomputadores, *notebooks*, *tablets* e *smartphones*, em vários sistemas operacionais (Windows, Linux, IOS e Android), possibilitando o trabalho a distância;
- c) Controle de nível de acesso: gerencia as permissões de acesso e compartilhamento de consultas e processos restritos e sigilosos, conferindo o acesso somente às unidades envolvidas ou a usuários específicos;
- d) Compartilhamento: permitir o envio direto de consultas geradas para outros usuários internos, a respeito de indicadores, relatórios ou até mesmo processos;

e) Funcionalidades específicas: gráficos, estatísticas da unidade, base histórica, lista de variáveis para geração de relatórios, lista de indicadores pré-definidos, etc.

Para cumprir aos anseios de agilidade, praticidade e facilidade de uso, o sistema deve ser intuitivo, estruturado com boa navegabilidade e usabilidade, com vistas a simplificar ao usuário o encontro da função e da informação desejada.

**Validação dos Requisitos:** Esta etapa é sem dúvida determinante para o sucesso do SIG-GP. Como o levantamento das necessidades, isto é, buscar nos Setores e Unidades o que cada uma precisa para o Sistema funcionar, foi previamente realizado nesta pesquisa, a validação partirá das bases fornecidas nesta pesquisa (Questões A3, B1 e lista de indicadores e de dados presentes nos módulos do projeto). Deste modo, após revisar, adicionar, retirar, aperfeiçoar, e com isto, entrar em consenso, selecionam-se os dados que já se encontram sistematizados como aptos para encaminhamento dos requisitos.

Não obstante, alguns dos dados trabalhados não estão registrados nos sistemas em uso, mas sim em planilhas eletrônicas, conforme os relatos. Será preciso, portanto, mapear estes casos, para o subseqüente desenvolvimento de novas entradas de registros ou a verificação se há funções subutilizadas ou pendentes de parametrizações nos sistemas de origem destes processos. Tem se alguns exemplos. No caso dos Concursos e Processos Seletivos, atualmente não há opção no sistema GURI para assinalar quais os candidatos aprovados e suas classificações. Outro caso, se um gestor precisa mapear o perfil dos servidores da equipe para ocupar uma determinada vaga, ele não tem sistematizado os cursos de capacitação, tanto realizados internamente quanto apresentados para fins de progressão, dos servidores, o que limita sua capacidade de análise e conseqüente tomada de decisão, ao menos de forma tempestiva e sem depender de terceiros.

Paralelamente, sugere-se padronizar e aperfeiçoar os relatórios vigentes, a partir da avaliação se atende ou não os atributos da informação, assim como plenamente a demanda a que se propõe e se está ajustado às atividades e processos do setor e, por último, se são de fácil uso e compatíveis com as habilidades do usuário.

De modo geral, uma hipótese a ser considerada é se utilizar das plataformas de governo (PEP, Dados Abertos, Portal da Transparência, etc.), para conferir, comparar e suprir eventuais lacunas nas bases de dados.

**Projeto Piloto:** A ideia é ter a oportunidade de testar em um setor da PROGEPE as atividades e etapas previstas no projeto geral e assim colher os benefícios da abordagem experimental, aliando espaço e tempo para amadurecer o Projeto. Os resultados do Piloto devem servir de referência para revisões no projeto base e servir de inspiração aos outros setores. Ao mostrar ser viável, será parte ativa do processo de sensibilização dos gestores e do DTIC. Uma definição decorrente do projeto piloto, por exemplo, é definir se o SIG-GP poderá ser encampado ou não pelo sistema GURI.

**Controles:** Importante para acompanhar e mensurar os resultados. A área de TI utiliza um sistema de gerenciamento de múltiplos projetos baseados na Web, contendo recursos como calendário, gráficos de Gantt e deadlines (prazos de entrega), configurado através de um sistema próprio (Redmine) (UNIPAMPA, 2018g). Tendo em vista as falas dos entrevistados sobre demandas de TI não atendidas dentro do prazo ou mesmo não atendidas, será bem vindo um controle ativo, na forma de um acompanhamento construtivo junto aos desenvolvedores por parte dos representantes do projeto na PROGEPE. Para isto, sugere-se acompanhar os resultados através de indicadores de impacto: 1) Percentual de Requisitos atendidos - verificados concomitantemente a execução do projeto, preferencialmente após a implementação no ambiente de produção; 2) Satisfação dos Usuários - *Survey* aplicada após o término do projeto e um período razoável de uso, incluindo tanto critérios relacionados à percepção sobre as novas funcionalidades quanto sobre as problemáticas evidenciadas.

**Plano de Capacitação:** Segundo Bamel et al. (2014), os treinamentos podem mudar a percepção, a atitude e as faculdades dos usuários em relação ao uso de um Sistema de Informação de RH. Constatação ratificada por Pereira et al. (2016) quando verificou que a realização de treinamento e suporte técnico aos principais operadores de um novo sistema, ocasionam as modificações necessárias na cultura da instituição. A falta de treinamento foi um dos fatores elencados por Vieira et al. (2015) para explicar que os gestores não utilizavam um SIG com efetividade para a tomada de decisão. Se considerarmos os resultados da Questão A8 sobre

treinamentos, temos que dar especial atenção a esta situação. A capacitação deve alcançar os profissionais da PROGEPE, todos os gestores potenciais usuários, bem como os interfaces de GP que darão suporte aos gestores. O formato ideal de treinamento é através de cursos, que poderão ser tanto presenciais quanto a distância, e preferencialmente serão fornecidos antes ou logo no início da vigência dos Módulos, para evitar resistências iniciais.

A respeito do Cronograma, de acordo com os procedimentos do DTIC, o prazo para entrega de um projeto e/ou novo requisito é definido após a análise dos requisitos (UNIPAMPA, 2018f), sendo assim, se definirá posteriormente. Ainda, a eminência de implementação do Sistema Eletrônico de Informações - SEI (BRASIL, 2018g), a partir de Janeiro/2019, demandará um tempo de adaptação dos servidores, assim como um tempo para que se avalie como o SEI se comunicará com os sistemas vigentes e, sobretudo, com a nova iniciativa representada pelo SIG-GP, seja com base no GURI ou em outro sistema.

Independente da definição concreta dos prazos, as ações e diretrizes detalhadas neste capítulo podem ser organizadas em etapas, para melhor introduzi-las no Projeto. Deste modo, concebem-se três macros etapas: planejamento (preparação), desenvolvimento e pós-implantação, dispostas no Quadro 15.

Quadro 15 – Etapas do Projeto do SIG-GP

<b>Etapas (Fases)</b>		<b>Atividades</b>
<b>Planejamento (preparação)</b>		Definições: do Público-Alvo, Equipe do Projeto Características gerais do SIG-GP e do Plano de Comunicação (sensibilização).
		Execução do Plano de Comunicação (sensibilização)
		Validação dos Requisitos
<b>Desenvolvimento*</b>	<b>Fase I – Módulo de Indicadores Gerenciais</b>	Modelagem dos Sistemas
		Codificação
		Testes
		Homologação
		Liberação em ambiente de Produção (vigência)
	<b>Fase II – Módulo de Customização de Relatórios Gerenciais</b>	Modelagem dos Sistemas
		Codificação
		Testes
		Homologação
		Liberação em ambiente de Produção (vigência)
<b>Pós-Implantação</b>		Controle: verificação do percentual de requisitos atendidos
		Aplicação do Plano de Capacitação
		Controle: verificação de satisfação dos usuários

Fonte: Autor (2018).

Por conta da complexidade, o desenvolvimento dos módulos foi dividido em duas fases, sendo uma destinada ao módulo de indicadores gerenciais e outra ao módulo de customização de relatórios gerenciais. Cada uma delas conterá atividades próprias de desenvolvimento, conforme os procedimentos definidos pelo DTIC para “novo requisito programado” (UNIPAMPA, 2018f), ao passo que compartilharão as etapas de planejamento/preparação e de pós-implantação.

Com isto, espera-se tornar a proposta factível do ponto de vista temporal, levando em conta a rapidez com que as tecnologias e as prioridades mudam.

## 5.1 MÓDULO DE INDICADORES GERENCIAIS

Neste módulo, ficarão os indicadores pré-configurados. Estes deverão produzir séries temporais e prover perenidade, além de guardar relação com as atividades e processos definidos pelos setores (avaliação crítica do uso e necessidade), alinhados ao planejamento dos setores, das unidades e o estratégico (PDI), e também ao Relatório de Gestão.

Por conta da necessidade de configuração dos gráficos, cálculos dos índices e porventura cálculos estatísticos, a princípio os indicadores serão programados pela equipe de TI, após receber o aval técnico da área competente de GP (de um responsável designado na PROGEPE ou de um Grupo de Trabalho).

Deste modo, com base no referencial teórico, nos relatos colhidos nas entrevistas, e na análise documental, sugere-se um grupo de indicadores gerenciais para iniciar os trabalhos, dispostos no Quadro 16.

Quadro 16 - Lista de Indicadores Gerenciais propostos

Indicador	Perspectiva	Interpretação	Descrição
Servidores desligados	Demográfico	Autoexplicativo	Nº total de desligados, distribuídos pela forma de desligamento (Posse em cargo inacumulável, Redistribuição, Exoneração, Aposentadoria, Demissão, Falecimento).
Índice de Desligamento	Demográfico	Menor-melhor	Relaciona o nº de vacâncias, redistribuições e aposentadorias ocorridas e o nº total de profissionais no período. Fórmula: $[\text{n}^\circ \text{ de saídas no período}] / (\text{n}^\circ \text{ de servidores ativos no período}) \times 100$
Servidores ingressantes	Demográfico	Maior-melhor	Nº total de ingressantes, por Categoria e Cargos.
Índice de Ingresso	Demográfico	Maior-melhor	Relaciona o nº de ingressos por concurso e redistribuição e o nº total de profissionais no período. Fórmula: $[\text{n}^\circ \text{ de provimentos (entradas) no período}] / (\text{n}^\circ \text{ de servidores ativos no período}) \times 100$

(continuação)

<b>Indicador</b>	<b>Perspectiva</b>	<b>Interpretação</b>	<b>Descrição</b>
Nº total da força de trabalho	Demográfico	Autoexplicativo	Apresentar o nº de servidores efetivos e temporários, por área meio e área fim, e a ocupação dos cargos em comissão, de direção e assessoramento e das funções gratificadas.
Índice de Rotatividade	Demográfico	Menor-Melhor	Fórmula: $[(n^\circ \text{ de ingressantes} - \text{no mês} + n^\circ \text{ de desligamentos} - \text{no mês}) / 2] / n^\circ \text{ de servidores mês anterior}$
Absenteísmo (total)	Demográfico	Menor-Melhor	Fórmula: $n^\circ \text{ de dias (ou horas) não trabalhados} / n^\circ \text{ de servidores} \times n^\circ \text{ de dias (ou horas) úteis do mês.}$
Grau de Escolaridade ou Titulação de Docentes	Demográfico	Quanto maior a presença nos níveis mais altos melhor	Apresenta os números segundo: nível superior, especialização, mestrado, doutorado. Obs.: importante apresentar também o nº de pós-doutores, mesmo não sendo divulgados no Relatório de Gestão.
Grau de Escolaridade ou Titulação dos TAEs	Demográfico	Quanto maior a presença nos níveis mais altos melhor	Apresenta os números segundo: nível médio, nível superior, especialização, mestrado, doutorado.
Percentual de Servidores Capacitado/A no	Operacional e de Processos	Maior-Melhor	Número de servidores que participaram de algum programa de capacitação em relação ao total de servidores. Fórmula: $(n^\circ \text{ de servidores que participaram de capacitação}) / (n^\circ \text{ total de servidores}) \times 100$
Investimento em Capacitação por servidor	Operacional e de Processos	Maior-Melhor	Fórmula: $(\text{Total de Investimento em programas de capacitação}) / (n^\circ \text{ total de servidores concluintes de programas de capacitação})$
Hora de treinamento pelo número de empregados	Operacional e de Processos	Maior-Melhor	Fórmula: $(\text{Total de horas de treinamento}) / (n^\circ \text{ total de servidores})$
Tempo médio de Análise do Edital para Abertura de Concurso	Operacional e de Processos	Menor-Melhor	Indica a relação entre o somatório de dias de análise, isto é, nº total de dias entre a entrada dos processos na Divisão. de Concursos e a saída para publicação no Gabinete, e a totalidade dos processos analisados e enviados.
Indicador de Afastamentos de servidores	Saúde e QVT	Menor-Melhor	Situações que reduzem a força de trabalho. Fórmula: $[N^\circ \text{ de servidores afastados: cedidos, afastados (mandato eletivo, estudo ou missão no exterior, para participação em pós-graduação } stricto sensu \text{ no país), Licenças Remuneradas e não Remuneradas, Licença Gestante, Tratamento Própria Saúde, Acompanhamento de Cônjuge; etc.}] / (N^\circ \text{ de servidores ativos no período}) \times 100$
Indicador de Acidente de Trabalho e Doenças Ocupacionais	Saúde e QVT	Menor-Melhor	Relação percentual entre o número de acidentes de trabalho e doenças ocupacionais e o número de funcionários ativos. Fórmula: $[(\text{número de acidentes de trabalho}) + (\text{doenças ocupacionais})] / (\text{número de funcionários ativos}) \times 100$
Perfil de Atendimento da Unidade de Saúde	Saúde e QVT	Menor-Melhor	Proporcionar mensurar a capacidade instalada da equipe. Fórmula: $\text{Quantitativo de atendimentos oferecidos} / n^\circ \text{ de servidores que realizam.}$

Fonte: Autor (2018).

Ressaltamos que posteriormente, junto aos Setores da PROGEPE e eventualmente dos *campi*, devem ser definidos: os responsáveis pelos indicadores; as fontes, isto é, os sistemas de origem dos dados; e quem serão os usuários daquela informação, para se estabelecer os níveis de acesso segundo a relevância e, em situações específicas, o sigilo. Ressalva-se que, para os indicadores da Avaliação de Desempenho para Desenvolvimento do servidor TAE (Eixo II), por conta da natureza sofisticada dos cálculos estatísticos realizados, sugere-se a construção de um módulo próprio, para posteriormente seus resultados serem linkados ao SIG-GP.

Outro ponto de atenção é o *layout*. No formato de um Painel, deve ser possível escolher o ano e o mês (ou meses) de aferição, bem como estratificar por unidades administrativas e acadêmicas, de lotação e/ou de exercício. Outra opção, novidade no SIG, será também filtrar por uma 3ª opção, por cidade (local) em que está exercendo, para abranger casos de servidores lotados em um campus, mas exercendo provisoriamente função em uma Unidade da Reitoria e, ainda, essa unidade ter um “braço” não em Bagé-RS, mas em outra cidade, no qual se encontra. Independente da escolha, os gráficos, tabelas e consequentes cálculos estatísticos devem ser automaticamente reformulados para exprimir as escolhas do usuário. Todos os indicadores e respectivos gráficos e tabelas possuirão um ícone de Interrogação com algumas observações sobre os conceitos exibidos.

Quanto à extensão de saída dos documentos, será adotado o mesmo padrão do sistema GURI, permitindo exportar nos formatos .xls, .html e .pdf. Como diferencial, o sistema deve permitir o envio das consultas geradas para usuários internos pré-definidos, os quais serão notificados por e-mail do compartilhamento, garantindo o recebimento das informações.

## **5.2 MÓDULO DE CUSTOMIZAÇÃO DE RELATÓRIOS GERENCIAIS**

Neste ambiente, deve ser disponibilizado um conjunto de dados para seleção e confecção de relatórios customizados pelo usuário. Em um primeiro momento, a lista de variáveis de dados provenientes dos processos e atividades relacionadas à gestão de pessoas serão aqueles já presentes nos relatórios pré-concebidos, assim

como aqueles utilizados nos Indicadores. Com o tempo, poderão ser cadastradas outras informações relevantes. Vai ser definido um quantitativo de relatórios customizados que poderão ser salvos, pensando na capacidade de armazenamento disponível. E haverá um campo explicativo para cada informação, contando quais foram os critérios e parâmetros de busca que alcançaram aquele resultado que será exibido. No Quadro 17, exemplos de dados/informações a serem disponibilizados.

Quadro 17 - Exemplo de Lista de dados para customização de Relatórios Gerenciais

<b>Categorias</b>	<b>Dados (Variáveis)</b>
Perfil do Servidor	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Sexo / Idade / Faixa Etária / Média de Idade / Etnia;</li> <li>- Tempo na Instituição;</li> <li>- Escolaridade do Servidor (Técnico, Especialista, Mestre, etc.).</li> <li>- Informações da Qualificação formal do Servidor (Título, Instituição),</li> <li>- Capacitações do Servidor (tanto realizadas internamente pelo NUDEPE quanto apresentadas para fins de progressão por capacitação).</li> </ul>
Cargos e Funções	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Escolaridade do Cargo (Ex.: Nível Médio, Superior, etc.),</li> <li>- Grupo do Cargo, Nome do Cargo;</li> <li>- Jornada;</li> <li>- Plano de Carreira e posição no Quadro (Ex.: o quantitativo de Servidores Técnicos Administrativos em Educação – Nível E – na Classe de Capacitação I),</li> <li>- Cargo com a Remuneração (Ex.: quantitativo de Assistentes em Administração do PCCTAE – 40 horas – Com incentivo a qualificação Direta de 20%);</li> <li>- Data de Nomeação</li> <li>- Data de Posse;</li> <li>- Data da entrada em Exercício;</li> <li>- Histórico de Cargos e Funções ocupadas (Funções Gratificadas – FG / Cargos de Direção – CD / Funções Comissionadas de Coordenador de Curso – FCC);</li> <li>- Nível da Função (Ex.: FG-003; CD-004, etc.).</li> </ul>
Aposentadoria	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Classificação da Aposentadoria (Compulsória, Invalidez, Voluntária);</li> <li>- Data de Início da vigência da aposentadoria;</li> <li>- Tipo de Inatividade (Integral ou Proporcional);</li> <li>- Idade de concessão da aposentadoria do servidor.</li> </ul>
Concursos e Vagas	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Vagas em aberto e histórico da ocupação da vaga (se houver);</li> <li>- Status dos Concursos (Em andamento, realizados, previstos, etc.);</li> <li>- Tipo de Ingresso (Concurso, Processo Seletivo, Transferência);</li> <li>- Regime Jurídico (Contrato Temporário ou Estatuário);</li> <li>- Edital em que o ingressante foi aprovado;</li> <li>- Validade dos Editais;</li> <li>- Inscrições em Processos Seletivos, Situação Inscrição, Candidatos aprovados.</li> </ul>
Licenças/Afastamentos/Ausências/Movimentações	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Licenças para Capacitação e demais licenças do art. 81 da lei 8.112/90;</li> <li>- Licenças Gestante, adotante e paternidade;</li> <li>- Concessões (Casamento, falecimento, doação de sangue);</li> <li>- Afastamentos para Qualificação (Integrais e parciais);</li> <li>- Afastamentos para o Exterior;</li> <li>- Faltas justificadas / injustificadas;</li> <li>- Férias (possível selecionar por período) / Histórico de férias do servidor;</li> <li>- Controle de frequência dos servidores (lista por ocorrências).</li> <li>- Controle de Remoções e Redistribuições;</li> <li>- Designação de substituição de chefias;</li> <li>- Quantitativo de processos trabalhados mediante registro das Portarias (remoções/ afastamentos / redistribuição, etc.).</li> <li>- Licenças para tratamento da própria saúde;</li> <li>- Licenças por Acidentes de Trabalho;</li> <li>- Cedidos para exercício em cargo em comissão outro órgão;</li> <li>- Licenças não remuneradas.</li> </ul>

(continuação)

<b>Categorias</b>	<b>Dados (Variáveis)</b>
Despesas de Pessoal	Por grupos de elementos de despesa: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Vencimentos e vantagens fixas;</li> <li>- Despesas Variáveis: Retribuições, Gratificações, Adicionais, Indenizações, Benefícios Assistenciais e Previdenciários;</li> <li>- Despesas de Exercícios Anteriores;</li> <li>- Despesas Decisões Judiciais.</li> </ul> Por natureza da despesa detalhada: Ex.: 13º Salário, Adicional de insalubridade, Férias 1/3 Constitucional, etc.
Desempenho e QVT	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Servidores em Estágio Probatório;</li> <li>- Avaliações de estágio probatório, realizadas e pendentes;</li> <li>- Dados sobre Progressão por mérito.</li> <li>- Dados sobre Pesquisa de Clima Organizacional.</li> </ul>

Fonte: Autor (2018).

As categorias para composição do Quadro 17 foram escolhidas segundo o referencial teórico a título de ajudar na visualização, não refletindo fielmente a estrutura organizacional da Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas. Dados sobre Treinamento e Desenvolvimento, deverão ser consultados posteriormente junto ao Núcleo de Desenvolvimento de Pessoal da UNIPAMPA (NUDEPE).

Não se pretende com essa lista esgotar os dados disponíveis, pois se trata de um esforço inicial que prescinde da revalidação e ratificação dos setores assistidos. Inclusive, se espera a comunicação e o conseqüente intercâmbio com os sistemas de informação de outros setores dentro da organização, como orçamento, finanças, contábeis, acadêmico, etc., facultando correlacionar dados que representem dimensões a primeira vista distantes, mas que podem revelar correspondências atualmente de difícil verificação. Por exemplo, seria possível analisar se os casos de doenças ocupacionais tem alguma relação com o volume de carga horária em sala de aula dos docentes ou com um número maior de publicações ou projetos. As inferências provenientes de levantamentos de satisfação e clima organizacional, por exemplo, podem ser associadas a investimentos em programas específicos de capacitação ou a políticas de retenção e melhoria das condições de trabalho, servindo de orientação às escolhas orçamentárias, definindo os dispêndios financeiros nos exercícios subsequentes.

A ideia é poder escolher exibir as informações pelo menos através de duas métricas: o quantitativo de servidores; e o detalhamento por servidor. Além disto, deverá ser possível filtrar de acordo com um determinado período, isto é, por mês e/ou ano, e em alguns casos, permitir selecionar entre períodos, com data de início e

fim, como por exemplo, com as férias. Isto permitirá que o gestor consiga saber o *status* atual e o histórico de cada servidor que compõem a sua equipe.

Para seleção dos dados, haverá campos para busca, bastando iniciar a digitação que a pesquisa é realizada automaticamente em todos os dados. Na lista com a seleção atual dos dados, deve ser possível clicar em um ícone de limpar para retirar parte ou toda a seleção já feita. A princípio, esta sistemática para definição dos parâmetros de geração de relatórios irá se basear nos Parâmetros de Relatório do sistema GURI, se este for o sistema escolhido para abrir o SIG-GP, por conta da economia de tempo de desenvolvimento e familiaridade dos usuários.

Quanto maior o nível hierárquico, maior acesso às equipes na árvore hierárquica e, portanto, maior a amplitude de visualização do gestor. A intenção com este tipo de distinção é proporcionar um software gerencial, ou seja, há de haver detalhamento maior para o gestor a respeito de fatos e ocorrências relativos à força de trabalho da qual lidera, enquanto que, pensando em uma pesquisa realizada na administração superior da Universidade, será mais oportuno dispor o conjunto agregado destas licenças para poderem acompanhar a sua evolução e investigar se podem agir de modo a amenizar as situações, especialmente as geradas no próprio ambiente de trabalho.

Com estas qualidades, será possível prover acesso direto das informações aos demandantes, sempre que houver possibilidade técnica e não comprometer o andamento e sigilo dos processos.

## 6 CONCLUSÃO

A elaboração da proposta de um Sistema de Informações Gerenciais em Gestão de Pessoas (SIG-GP) na Universidade Federal do Pampa (UNIPAMPA), baseado nos princípios de inovação na Administração Pública, como objetivo geral desta pesquisa, foi alcançado por meio do atingimento dos objetivos específicos perseguidos.

Com o primeiro objetivo específico de diagnosticar as condições e capacidades dos sistemas de informação em uso para trabalhar os dados e informações de pessoal, as dificuldades apontadas pelos entrevistados ratificaram e ampliaram as observações do diagnóstico inicial da situação-problema, trazendo importantes revelações à luz da análise.

Foi constatada a falta de um processo sistêmico para geração e compartilhamento de informações gerenciais em GP, tendo relação com a ausência de um sistema integrado destinado a disponibilizar informações de pessoal de cunho gerencial, que dá lugar a existência de vários sistemas que geram, no caso estudado, consequências como a multiplicidade de lançamento de dados, provocando o fenômeno de informações desatualizadas e divergentes nas bases de dados. Devido aos sinais de fragmentação e sobreposição de dados, expressos na produção de relatórios inadequados para os fins pretendidos, ocorre o uso extensivo e intensivo de planilhas eletrônicas na confecção e conferência dos relatórios e dados consultados nos sistemas em uso, tanto para quantificação quanto para análise, além do uso de processos físicos para responderem as demandas. Soma-se a este cenário a dependência de terceiros, ao invés de se obter os dados por conta própria em um ambiente digital integrado conforme as necessidades.

Revelou-se, majoritariamente, que os sistemas em uso não estariam atendendo plenamente às demandas por dados e informações de GP. Ademais, não estariam completamente ajustados às atividades e processos de trabalho dos setores. Também, não possuiriam funcionalidades para o acompanhamento dos objetivos e metas do Planejamento do setor, da unidade e institucional, o mesmo quanto à gestão da equipe de trabalho, sobre seu desempenho e situação de saúde, segurança e assiduidade.

Para dificultar, não haveria um processo sistêmico de treinamento para utilizar os sistemas nas funções de consulta, geração, extração, tratamento, compartilhamento e publicação de dados e informações de RH, prejudicando os usuários na utilização e no conhecimento dos recursos disponíveis.

Quanto ao segundo objetivo específico de se identificar os indicadores e relatórios gerenciais com dados e informações de pessoal em uso, como são utilizados e a relação com os sistemas de informação em uso, assim como os dados disponíveis de GP em plataformas governamentais, verificou-se um alto grau de dificuldade na manutenção (atualização) das informações que constituem os relatórios e indicadores. Conforme os entrevistados, estes não seriam, em grande parte, gerados automaticamente por meio dos sistemas de informação em uso, exigindo procedimentos manuais por vezes excessivamente demorados.

Deste modo, estas ferramentas contribuem muito pouco, na percepção dos participantes, para a gestão das pessoas que formam a equipe de trabalho, com informações sobre o desempenho do trabalho, para elaboração, acompanhamento e atingimento dos objetivos e metas do planejamento do setor, da unidade e institucionais. E podem contribuir mais na opinião dos servidores, especialmente, na construção do Relatório de Gestão, na resolução de problemas emergenciais e/ou pontuais, para elaboração, acompanhamento e atingimento dos objetivos e metas dos planejamentos e para embasar a tomada de decisões. Diante disto, o grau de dependência das planilhas eletrônicas para registro de dados e informações de pessoal foi considerado muito alto, sem as quais há grandes chances de prejuízos aos processos, e as plataformas de governo com informações de GP não tem sido utilizadas para suprir deficiências como estas.

Explorar as potencialidades e oportunidades, para superar as barreiras e dificuldades, em busca de benefícios que aprimorem o atendimento das demandas por dados e informações de pessoal, pode estimular a incorporação de uma ferramenta inovadora no cotidiano das pessoas. Com este norte, o terceiro e último objetivo específico analisou os fatores considerados influentes do processo da inovação representada pelo SIG-GP. Fatores como a necessidade interna que se transforma em predisposição e o apoio/pressão governamental no sentido de mais sistematizações, clamam pelo melhor aproveitamento da qualificação do quadro permanente em um projeto como o do SIG-GP, ao colocar o conhecimento dos

servidores em prol de trabalhos que perpassam os ciclos de gestão, visando à sustentabilidade das gestões futuras no longo prazo.

Considera-se que as percepções sobre a competência dos profissionais de TI da Instituição ajudam a depositar confiança em sua atuação e reconhecer o histórico de desenvolvimentos dos próprios sistemas, o que não exigiria custos adicionais, além do fato do SIG-GP exigir técnicos com experiência na organização para lidar com a complexidade, isto é, que conheçam os demais sistemas que alimentarão o SIG, os processos, a legislação, e assim possam acompanhar de modo crítico as etapas cruciais do projeto, preservando a sinergia com o ambiente em que se insere de modo adaptativo, sem pôr em risco a intenção de adoção e continuidade de uso dos usuários (VASCONCELOS et al., 2017).

Por outro lado, a barreira mais mencionada, no caso a demora no atendimento das demandas de TI, por parte dos entrevistados, pode ser superada a partir do diálogo com a alta gestão, principalmente por meio da sensibilização, o que vai depender tanto do preparo para vender as vantagens relativas da nova sistemática, obtendo o respaldo de outros atores e setores (PROGEPE, DTIC, Gestores em geral) influentes para defender a sua relevância e necessidade, quanto à disposição e abertura da alta gestão em apoiar a sua priorização. Esta aproximação com a alta gestão e busca por integração é inerente a uma gestão estratégica de pessoas (BERGUE, 2010; MOURA; SOUZA, 2016). Inclusive, pretende-se convidá-los a coparticipar do Projeto se houver interesse, ampliando as chances da inovação ser bem sucedida (CAVALCANTE; CAMÕES 2017).

Essas tratativas, não obstante, devem ser pensadas para lidar com questões culturais e políticas (nível organizacional), e de resistência à mudança (nível individual) que moldam o *modus operandi* dos usuários dos sistemas de informação, os processos de tomada de decisão e a forma de se fazer gestão.

A Barreira cultural diagnosticada apresentou várias facetas: desde a maneira pessoalizada que algumas decisões são vistas, a pouca interação da PROGEPE com as demais unidades acadêmicas, especialmente com os interfaces, até o impacto da não priorização da gestão de pessoas, entre outros, podem ser amenizados com o SIG-GP. Ao propor reforçar os aspectos técnicos da gestão, baseá-la em dados e informações, melhorar e viabilizar o atendimento de demandas específicas e incentivar a participação de quem vai utilizar o sistema, se espera

motivá-los intrinsecamente (HOMBERG; VOGEL, 2016), aumentando a confiança dos usuários diante das mudanças do sistema, a fim de estimular a sua aceitação.

Por isto, compartilhar a proposta do SIG-GP é um caminho promissor no sentido de produzir esclarecimentos e reduzir os receios, demonstrando a importância em adotar instrumentos de aperfeiçoamento da técnica e da gestão, e como isso interfere especialmente na capacidade de atendimento das demandas por dados e informações de pessoal no dia a dia, em momentos críticos, em fases de planejamento, na confiabilidade dos resultados e segurança, privilegiando deste modo o esforço intelectual na expectativa de valorizar e prover maior qualidade de vida ao servidor através da satisfação com o trabalho e suas condições.

Esta pesquisa contribuiu, também, com o aprendizado organizacional, ao proporcionar clareza de quais são as principais demandas dos setores, suas reais necessidades e de que modo os sistemas podem colaborar para atendê-las. Defende-se que este aprendizado é fundamental para realização do processo de inovação (OCDE, 2015b), além de reduzir os prejuízos da rotatividade de pessoal, e preparar a Instituição para enfrentar barreiras ambientais como o redimensionamento de pessoal e a imposição de sistemas prontos do governo.

Deste modo, com base no Referencial Teórico e no diagnóstico efetivado a partir dos objetivos específicos, a proposta do SIG-GP compreende a construção de dois módulos: o Módulo de Indicadores Gerenciais e o Módulo de Customização de Relatórios Gerenciais. E, com o propósito de viabilizar o desenvolvimento e implementação do SIG-GP, foi elaborado um conjunto de diretrizes e ações como referência à conseqüente formalização em um Projeto Institucional.

Dentre essas premissas, a etapa de validação de requisitos, da forma apresentada nesta proposta, pretende adicionalmente colaborar com a evolução de processos e atividades, pois para muitos setores mapear as informações registradas em planilhas eletrônicas e prepará-las para serem sistematizadas, será tão ou mais importante que a confecção dos relatórios em si e a consulta de indicadores, por conta da alta dependência atual das planilhas eletrônicas e pelo histórico de sistemas fragmentados. O trâmite de entrar em mais de um sistema, coletar as informações “manualmente”, transpor para o Excel, para daí conseguir produzir as informações desejadas, deve ser um dos principais alvos da introdução da

ferramenta e, no futuro, este cenário deve ser mensurado novamente para se descobrir se o SIG estará tendo êxito neste papel.

O SIG-GP deve melhorar a comunicação entre os sistemas vigentes, intra e interdepartamental quanto aos assuntos de GP; ao não precisar realimentar o sistema e permitir parametrizações pelo usuário, espera-se minimizar o risco de erros e de inconsistências, gerando informações concisas e completas. A integração das informações em uma única plataforma poderá facilitar tanto para o acesso e gerenciamento, quanto para a transparência das informações institucionais. Os servidores, beneficiados pela maior capacidade de atuação frente às demandas por informações, em vista de um processo de tratamento dos dados brutos até o produto final - que é a informação específica - mais eficiente e controlado, deve reduzir as operações manuais, e o registro de dados processuais (histórico), auxiliará a promover a cultura de mensuração de resultados.

Espera-se com esta iniciativa inovadora, portanto, dotar a Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas da UNIPAMPA das estruturas necessárias para que atue de forma sistêmica, prestando suporte aos processos operacionais, às estratégias de longo prazo e para processos de tomada de decisão de seus servidores nas mais diversas posições em que atuam. Pretende-se que os gestores da Universidade possam usufruir de um instrumental com amplo acesso remoto e em qualquer tipo de aparelho, prático no acesso e na interface de navegação, fácil de usar, de simples entendimento, sem precisar de muitos cliques e telas, onde possa extrair as informações em um mesmo lugar, e que lhes proporcione maior autonomia e agilidade nas decisões, no tempo de resposta e realização de atividades, a partir de critérios padronizados que resultem em informações relevantes, precisas, consistentes, atualizadas e compartilháveis para liderarem as suas equipes.

Além disso, o conteúdo analisado nos diagnósticos poderá extrapolar a proposta aventada e servir para subsidiar outras propostas, pois não necessariamente os procedimentos e ferramentas do SIG-GP serão suficientes para contemplar todas as situações desvendadas nesta pesquisa.

O estudo esteve limitado a propor soluções com base em um diagnóstico específico, portanto, não deve ser reproduzido sem a devida adaptação para um contexto em particular. No entanto, a contribuição com outros órgãos é desejada; possivelmente, seja a realidade de outras Universidades (multicampi ou não) ou

órgãos públicos, desde que identifiquem problemas similares ou compartilhem objetivos parecidos.

Como indicativo de futuras pesquisas, sugere-se avançar em duas frentes: na construção de um *framework* para diagnóstico dos precedentes do processo de inovação, em especial em gestão de pessoas e/ou em sistemas de informação de gestão de pessoas, ou seja, replicar o percurso metodológico e verificar suas possibilidades para servir de base de ação para inovações semelhantes dentro da administração pública, especialmente a brasileira; e que o desenho do sistema - com os indicadores, a lista de variáveis, os procedimentos de transformação dos dados em informações, os ajustes dos processos para que gerem *outputs* passíveis de serem tratados para serem os *inputs* do SIG - possa servir de referência e importe tanto quanto a tecnologia utilizada. Por fim, sempre que possível deve-se questionar se a solução concebida, mesmo que eficiente e eficaz, será realmente utilizada pelo público-alvo. Esta é uma pergunta primordial para se refletir de forma crítica sobre a efetividade de um processo de inovação.

## REFERÊNCIAS

BAMEL, N.; BAMEL, U. K.; SAHAY, V.; THITE, M. Usage, benefits and barriers of human resource information system in universities. **VINE: The journal of information and knowledge management systems**, v. 44, n. 4, p. 519-536, 2014.

BARDIN, L. *Análise de Conteúdo*. São Paulo: Edições 70, 2016.

BASSI, E. R.; SIMONETTO, E. O.; COSTA, V. M. F. A utilização de indicadores de gestão de recursos humanos pelos institutos federais de educação, ciência e tecnologia (IFETS). In: **Congresso Nacional de Excelência em Gestão**. 2015.

BERGUE, S. T. **Gestão de pessoas em organizações públicas**. 3.ed. Caxias do Sul: EDUCS, 2010.

BERGUE, S. T. **Modelos de gestão em organizações públicas**. Caxias do Sul: EDUCS, 2011.

BERNUS, P.; MERTINS, K.; SCHIMDT, G. J. **Handbook on Architectures of Information Systems**. 2.ed. Berlin: Springer, 2013.

BRANDÃO, S. M.; BRUNO-FARIA, M. F. Inovação no setor público: análise da produção científica em periódicos nacionais e internacionais da área de administração. **Revista de Administração Pública – RAP**, v. 47, n. 1, p. 227-248, 2013.

BRASIL. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização – GESPÚBLICA. **Documento de Referência 2008-2009**. Brasília: MP/Secretaria de Gestão, 2009.

BRASIL. LEI Nº 13.460, DE 26 DE JUNHO DE 2017. **Dispõe sobre participação, proteção e defesa dos direitos do usuário dos serviços públicos da administração pública**. Brasília, DF, 2017. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2015-2018/2017/lei/L13460.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2017/lei/L13460.htm). Acesso em 17 de jul. 2018.

BRASIL. Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão. Secretaria de Gestão de Pessoas. **Manual de procedimentos: folha de pagamento**. Brasília: MP, 2018a.

BRASIL. Portal do Servidor – Governo Federal. **Sigepe - Sistema de Gestão de Pessoas – O Projeto Sigepe**, 2018b. Disponível em: <https://www.servidor.gov.br/gestao-de-pessoas/sigepe/o-projeto-sigepe>. Acesso em: 14 ago. 2018.

BRASIL. Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão. **Painel Estatístico de Pessoal**, 2018c. Disponível em: <http://www.planejamento.gov.br/assuntos/servidores/painel-estatistico-de-pessoal/pep/>. Acesso em: 23 ago. 2018.

BRASIL. Ministério da Transparência e Controladoria-Geral da União. **Portal da Transparência**, 2018d. Disponível em: <http://www.portaltransparencia.gov.br/>. Acesso em: 23 ago. 2018.

BRASIL. Portal Brasileiro de Dados Abertos. **dados.gov.br**, 2018e. Disponível em: <http://dados.gov.br/>. Acesso em 24 ago. 2018.

BRASIL. Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão. **GovData**, 2018f. Disponível em: <https://govdata.gov.br/>. Acesso em: 24 ago. 2018.

BRASIL. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. **PEN-SEI – Processo Eletrônico Nacional (PEN)**, 2018g. Disponível em: <http://www.planejamento.gov.br/pensei/processoeletronico-nacional-pen>. Acesso em: 30 out. 2018.

BRESSER-PEREIRA, L. C. Da administração pública burocrática à gerencial. **Revista do Serviço Público**, ano 47, v. 120, n. 1, jan-abr. 1996.

BRESSER-PEREIRA, L. C. Do Estado patrimonial ao gerencial. In: PINHEIRO, Paulo Sérgio; WILHEIM, Jorge; SACHS, Ignacy (Org.). **Brasil: Um Século de Transformações**. São Paulo: Cia. das Letras, 2001, p. 222-259.

CAMÕES, M. R. S.; PANTOJA, M. J.; BERGUE, S. T. (Org.) **Gestão de pessoas: bases teóricas e experiências no setor público**. Brasília: ENAP, 2010.

CAVALCANTE, P.; CAMÕES, M. R. S. **Public Innovation in Brazil: an overview of its types, results and drivers**. Discussion paper, n. 222. Brasília: Ipea, 2017, p. 1-36.

CAVALCANTE, P.; CAMÕES, M. R. S. Do The Brazilian Innovations in Public Management Constitute a New Model? **RAI - Revista de Administração e Inovação**, São Paulo, v. 14, n. 1, p. 90-96, Jun. 2017.

CESAR, A. M. R. V. C. Medidas de desempenho da área de recursos humanos e seu relacionamento com indicadores de desempenho econômico. **REGE - Revista de Gestão**, v. 22, n. 1, p. 97-114, 2015.

COSTA, F. L. Brasil: 200 anos de Estado; 200 anos de administração pública; 200 anos de reformas. **Revista de Administração Pública - RAP**, v. 42, n. 5, p. 829-874, 2008.

COOPER, D. R.; SCHINDLER, P. S. **Métodos de Pesquisa em Administração**. 12.ed. São Paulo: McGraw Hill Brasil, 2016.

DAVENPORT, T. H. **Process innovation: reengineering work through information technology**. London: Harvard Business School Press, 2013.

DE VRIES, H.A.; BEKKERS, V.; TUMMERS, L.G. Innovation in the Public Sector: A Systematic Review and Future Research Agenda. **Public administration**, v. 94, n.1, p. 146-166, 2016.

DJELLAL, F.; GALLOUJ, F.; MILES, I. Two decades of research on innovation in services: Which place for public services? **Structural Change and Economic Dynamics**, 2013.

FERREIRA, D. C.; SILVA, R. B.; SILVA, W. A.; MELO, D. R. A.; SOUZA, W. A. R. Avaliação do Sistema de Informações Gerenciais da Assembleia Legislativa do Amazonas. *Contabilidade, Gestão e Governança*, v. 18, n. 2, p. 45-68, 2015.

GAULT, F. Defining and Measuring Innovation in all Sectors of the Economy: Policy Relevance. **OECD Blue Sky Forum III**, Belgium, 2016.

GERHARDT, T. E.; SILVEIRA, D. T. (Org.). **Métodos de pesquisa**. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2009.

HARTLEY, J. Innovation in governance and public services: Past and present. **Public money and management**, v. 25, n. 1, p. 27-34, 2005.

HARTLEY, J. **Eight-and-a-half propositions to stimulate frugal innovation in public services**. In: WANNA, J.; LEE, H-A.; YATES, S. *Managing Under Austerity, Delivering Under Pressure*. ANU Press, 2015.

HOMBERG, F.; VOGEL, R. Human resource management (HRM) and public service motivation (PSM): Where are we, and where do we go from here? **International Journal of Manpower**, v. 37, i. 5, p. 746-763, 2016.

HOOD, C. A public management for all season. **Public Administration**, v. 69, n. 1, 1991.

KLUMB, R.; HOFFMANN, M. G. Inovação no Setor Público e Evolução dos Modelos de Administração Pública: o Caso do TRE-SC. **Cadernos Gestão Pública e Cidadania**, v. 21, n. 69, p. 86-102, 2016.

KRAMAR, R. Beyond strategic human resource management: is sustainable human resource management the next approach? **The International Journal of Human Resource Management**, v. 25, n. 8, p. 1069-1089, 2014.

LEITE, L. O.; REZENDE, D. A. **E-gov. estratégico: governo eletrônico para gestão do desempenho da administração pública**. Appris Editora e Livraria, 2017.

MACINI, N.; BANSI, A. C.; CALDANA, A. C. F. Ações e indicadores para a gestão sustentável de pessoas. **Revista de Administração da UFSM**, v. 10, p. 08-25, 2017.

MINAYO, M. C. S (org.). **Pesquisa social: teoria, método e criatividade**. 29.ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2010.

MINAYO, M. C. S. Análise qualitativa: teoria, passos e fidedignidade. **Ciência & Saúde Coletiva**, Rio de Janeiro, v. 17, n. 3, p. 621-626, 2012.

MINAYO, M. C. de S. **Amostragem e Saturação em Pesquisa Qualitativa: Consensos e Controvérsias**. *Revista Pesquisa Qualitativa*, v. 5, n. 7, p. 01-12, abril, 2017.

MOORE, M.; HARTLEY, J. Innovations in governance. **Public Management Review**, v. 10, n. 1, p. 3-20, 2008.

MOURA, A. L. N.; SOUZA, B. C. A. Gestão Pública de Recursos Humanos: uma Análise em Instituições da Administração Indireta do Setor Público Federal à Luz da Abordagem Contemporânea da Gestão de Recursos Humanos. In: EnAPG, 6ª, Belo Horizonte. **Anais...** Belo Horizonte: ANPAD, 2014.

MOURA, A. L. N.; SOUZA, B. C. Gestão estratégica de pessoas na administração indireta do setor público federal: na prática, ainda um discurso. **Revista do Serviço Público**, v. 67, n. 4, p. 575-602, 2016.

NEIVA, S. A. P. Dimensões organizacionais da Universidade Federal do Pampa: uma análise qualitativa da estrutura multicampi. 132 f. **Dissertação** (Mestrado Profissional em Gestão Organizacional) - Universidade Federal de Goiás, Catalão, 2015.

NEZ, E. Os dilemas da gestão de universidades multicampi no Brasil. **Revista Gestão Universitária na América Latina - GUAL**, v. 9, n. 2, 2016.

OCDE, Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico. Applying the framework for innovation. In.: **The Innovation Imperative: Contributing to Productivity, Growth and Well-Being**. Paris: OECD Publishing, 2015a. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1787/9789264239814-9-en>. Acesso em: 04 de mar. 2018.

OCDE, Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico. **The Innovation Imperative in the Public Sector: Setting an Agenda for Action**. Paris: OECD Publishing, 2015b. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1787/9789264236561-en>. Acesso em: 07 de mar. 2018.

OLIVEIRA, L. G.; SANTANA, L. R. F.; GOMES, V. C. **Inovação no setor público: uma reflexão a partir das experiências premiadas no Concurso Inovação na Gestão Pública Federal**. Brasília: Enap, 2014.

OSBORNE, S. P.; BROWN, L. (Ed.). **Handbook of innovation in public services**. Edward Elgar Publishing, 2013.

OSBORNE, S. P.; RADNOR, Z. The New Public Governance and Innovation in Public Services: A Public Service-Dominant Approach. In.: TORFING, Jacob; TRIANTAFILLOU, Peter. (Ed.) **Enhancing Public Innovation by Transforming Public Governance**. New York: Cambridge University Press, 2016, p. 54-70.

PEREIRA, R. M.; DE CASTRO, S. O. C.; MARQUES, R. H.; BOTELHO, L. H. F.; SILVA, T. S.; DE FREITAS, A. F. A Informatização de Processos em Instituições Públicas: o caso da Universidade Federal de Viçosa. **Navus: Revista de Gestão e Tecnologia**, v. 6, n. 1, p. 17-29, 2016.

PEREZ, G.; POPADIUK, S.; CESAR, A. M. R. V. C. Internal factors that favor the adoption of technological innovation defined by information systems: a study of the electronic health record. **RAI - Revista de Administração e Inovação**, v. 14.1, p. 67-78, 2017.

PAES DE PAULA, A. P. Administração pública brasileira entre o gerencialismo e a gestão social. **RAE - Revista de administração de empresas**, v. 45, n. 1, p. 36-49, 2005.

PAES DE PAULA, A. P.; KEINERT, T. M. M. Inovações institucionais participativas: uma abordagem exploratória da produção brasileira em Administração Pública na RAP e no EnAPG (1990-2014). **Cadernos EBAPE.BR**, Rio de Janeiro, v. 14, n. 3, p. 744-758, 2016.

PERRY, K. **Innovation in the “Public Sector”**: Putting it into Perspective. Roskilde Universitet. ICE – Project. Working Papers, n. 1, 2010.

PHAHLANE, M. M.; KEKWALETSE, R. M. A conceptual research framework for human resource information systems adoption and use in universities. In.: **Conference on Information Communications Technology and Society (ICTAS)**, IEEE, 2017. p. 1-6.

PLIMMER, G.; BRYSON, J.; TEO, S. T. T. Opening the black box: The mediating roles of organisational systems and ambidexterity in the HRM-performance link in public sector organisations, **Personnel Review**, v. 46, i. 7, p. 1434-1451, 2017.

RABELO, F. L. O DASP e o combate à ineficiência nos serviços públicos: a atuação de uma elite técnica na formação do funcionalismo público no Estado Novo. **Revista Brasileira de História & Ciências Sociais**, v. 3, n. 6, Dez, 2011.

RENWICK, D. W. S.; REDMAN, T.; MAGUIRE, S. Green Human Resource Management: A Review and Research Agenda. **International Journal of Management Reviews**, v. 15, n. 1, p. 1-14, 2013.

SANTOS, R. S.; RIBEIRO, E. M.; RIBEIRO, M. M.; PINTO, F. L. B. Administração política e políticas públicas: em busca de uma nova abordagem teórico-metodológica para a (re)interpretação das relações sociais de produção, circulação e distribuição. **Cadernos EBAPE.BR**, v. 15, n. 4, p. 939-959, 2017.

SCHUMPETER, J. A. **Capitalismo, Socialismo e Democracia**. Rio de Janeiro: Editora Fundo de Cultura, 1961.

SCHUMPETER, J. A. **Teoria do desenvolvimento econômico**: uma investigação sobre lucros, capital, crédito, juro e o ciclo econômico. São Paulo: Nova Cultural, 1997.

SIQUEIRA, M. V. S.; MENDES, A. M. Gestão de pessoas no setor público e a reprodução do discurso do setor privado. **Revista do Serviço Público**, v. 60, n. 3, p. 241-250, 2014.

SORENSEN, E.; TORFING, J. Metagoverning collaborative innovation in governance networks. **The American Review of Public Administration**, 2016.

TORFING, J.; TRIANTAFILLOU, P. (Ed.). **Enhancing Public Innovation by Transforming Public Governance**. Cambridge University Press, 2016.

TURBAN, E.; VOLONINO, L.; WOOD, G. **Information technology for management: Advancing sustainable, profitable business growth**. New Jersey: John Wiley & Sons, 2013.

VASCONCELOS, J. B.; KIMBLE, C.; CARRETEIRO, P.; ROCHA, A. The application of knowledge management to software evolution. **International Journal of Information Management**, v. 37, n. 1, p. 1499–1506, 2017.

VIEIRA, P. R. Avaliação da qualidade da informação em sistemas de informações estratégicas voltados ao Judiciário Brasileiro. 83 p. **Dissertação** (Mestrado em Engenharia e Gestão do Conhecimento) - Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2015.

UFSM, Universidade Federal de Santa Maria. Programa Tecnologia da Informação (Fatiens). **Soluções – SIE**, 2018. Disponível em: <http://w3.ufsm.br/programati/articles.php?id=5&page=4>. Acesso em: 22 de ago. 2018.

UNIPAMPA, Universidade Federal do Pampa. **Resolução nº 71, de 27 de Fevereiro de 2014** – Plano de Desenvolvimento Institucional – PDI (2014-2018), 2014. Disponível em [http://porteiros.r.unipampa.edu.br/portais/consuni/files/2010/06/Res.-71\\_2014-PDI.pdf](http://porteiros.r.unipampa.edu.br/portais/consuni/files/2010/06/Res.-71_2014-PDI.pdf). Acesso em: 12 de set. 2018.

UNIPAMPA, Universidade Federal do Pampa. **UNIPAMPA lança versão do Guri para smartphone**, 2016. Disponível em <http://novoportal.unipampa.edu.br/novoportal/unipampa-lanca-versao-do-guri-para-smartphone>. Acesso em: 16 de set. 2018.

UNIPAMPA, Universidade Federal do Pampa. **Universidade**, 2017. Disponível em: <http://novoportal.unipampa.edu.br/novoportal/universidade>. Acesso em: 19 dez. 2017.

UNIPAMPA, Universidade Federal do Pampa. **Relatório de Gestão do exercício de 2017**, 2018a. Disponível em: <http://porteiros.r.unipampa.edu.br/portais/proplan/files/2018/05/relatorio-de-gestao-2017-tcu-compressed.pdf>. Acesso em: 12 de set. 2018.

UNIPAMPA, Universidade Federal do Pampa. **Relatório de Avaliação de Desempenho para Desenvolvimento 2017**, 2018b. Disponível em: <http://porteiros.r.unipampa.edu.br/portais/cds/files/2018/01/relatorio-eixo-2-2017.pdf>. Acesso em: 22 set. 2018.

UNIPAMPA, Universidade Federal do Pampa. **Unipampa em Números**, 2018c. Disponível em: <http://porteiros.r.unipampa.edu.br/portais/proplan/coordenadoria-de-planejamento-e-desenvolvimento/divisao-de-planejamento-economico/unipampa-em-numeros/>. Acesso em: 23 set. 2018.

UNIPAMPA, Universidade Federal do Pampa. **Dados Abertos**, 2018d. Disponível em: <http://novoportal.unipampa.edu.br/novoportal/dados-abertos>. Acesso em 22 de set. 2018.

UNIPAMPA, Universidade Federal do Pampa. **Universidade**, 2018e. Disponível em: <https://eventos.unipampa.edu.br/siepe/>. Acesso em: 25 de out. 2018.

UNIPAMPA, Universidade Federal do Pampa. **Desenvolvimento de Sistemas**, 2018f. Disponível em: <http://ntic.unipampa.edu.br/processos/desenvolvimento-de-sistemas/>. Acesso em 10 de out. 2018.

UNIPAMPA, Universidade Federal do Pampa. **UNIPAMPA/Gestão de Projetos**, 2018g. Disponível em: <https://redmine.unipampa.edu.br/>. Acesso em: 13 de out. 2018.

WEERAKKODY, V.; OMAR, A.; EL-HADDADEH, R.; AL-BUSAIDY, M. Digitally-enabled service transformation in the public sector: The lure of institutional pressure and strategic response towards change. **Government Information Quarterly**, v. 33, n. 4, p. 658-668, 2016.

WINDRUM, P. Innovation and entrepreneurship in public services. In: WINDRUM, P.; KOCH, P. (Ed.) **Innovation in Public Sector Services**: Entrepreneurship, Creativity and Management. Cheltenham/UK, Northampton/USA: Edward Elgar, 2008.

## **APÊNDICES**

## APÊNDICE A - QUESTIONÁRIO DE ENTREVISTAS

QUESTIONÁRIO
Setor/Unidade (Preenchimento do autor):
Cargo: _____
Função: ( ) Chefe de Divisão ( ) Coordenador ( ) Pró-Reitor/Diretor ( ) outro
Sexo: ( ) F ( ) M
Idade:
Grau de instrução formal: ( ) ensino médio ( ) ensino superior ( ) especialização/MBA ( ) mestrado ( ) doutorado
Tempo de UNIPAMPA (início do exercício):
Quantos servidores trabalham em seu setor (contando contigo)?
BLOCO A – OS SISTEMAS DE INFORMAÇÃO EM USO
A1- Assinale o(s) SISTEMAS(S) informatizados utilizados(s) pelo setor: ( )SIE ( )GURI ( ) SIGEPE ( ) SIAPENet ( ) Outro, citar:
A2 - Assinale em quais situações os sistemas da pergunta A1 são utilizados: SIM / NÃO / DESCONHEÇO ( ) Monitoramento de ausências (Absentéismo) ( ) Monitoramento de Turn-Over (Índice de Admissões e Desligamentos) ( ) Movimentação de servidores (remoção, redistribuição, etc.) ( ) Avaliação de desempenho ( ) Gestão da Remuneração ( ) Procedimentos disciplinares ( ) Informações atualizadas dos empregados ( ) Gestão da Carreira (ex.: notificar o servidor da proximidade da progressão por mérito, sugerir licenças para capacitação antes de expirar o prazo de 5 anos, etc.) ( ) Recrutamento ( ) Análise de trabalho (Job analysis) e Descrição de Cargo ( ) Treinamento e desenvolvimento. ( ) Redimensionamento da força de trabalho ( ) Gerenciamento de vagas (códigos, alocação, ocupação, permutas, etc.) Outras Situações: _____
A3 – Quais as principais demandas internas (na unidade e na instituição) e externas (órgãos de controle, parcerias, etc.) junto ao seu setor por dados e informações de RH, que necessitam dos Sistemas de Informação? Informe a periodicidade em que são solicitadas.
A4 - Com relação as funções dos sistemas em uso para geração/extração de relatórios* com dados e informações das atividades e processos do seu setor: *relatórios: arquivos digitais/eletrônicos gerados e extraídos por meio dos sistemas de informação nos mais diversos formatos - ex.: listas com linhas e colunas, códigos numéricos, etc. - e extensões - ex.: ".doc", ".txt", etc.) com dados e informações de pessoal. Ex.: lista de servidores em férias, lista de servidores afastados para qualificação, etc. (Op. 1 - Discordo Totalmente até 5 - Concordo Totalmente)  ( ) Atende plenamente as demandas por dados, informações e indicadores de RH; ( ) Estão completamente ajustadas as atividades e processos de trabalho do Setor; (..) Produzem relatórios "prontos" para o fim pretendido (NÃO É preciso trabalhar os dados em planilhas eletrônicas ou de texto para filtrar/tabular e/ou para ajustes de layout). (..) Sua utilização é compatível com as minhas habilidades de usuário
A5 - Sobre a qualidade dos seguintes atributos das INFORMAÇÕES presentes nos relatórios* gerados/extraídos dos sistemas em uso: 1) Exatidão - a informação é precisa (___) 2) Abrangência - a informação é Completa (___) 3) Conciso – apresenta apenas a informação necessária (___) 4) Clareza - é de fácil entendimento (___) 5) Aplicabilidade – atende a necessidade, aplicável ao contexto do meu trabalho (___)

<p>6) Correto – informação isenta de erros (___)</p> <p>7) Atualizada – está atualizada quando fornecida (___)</p> <p>8) Rastreabilidade – possível de rastrear a sua origem (___)</p> <p>9) Interatividade – permite a interação, filtrando e tabulando os dados conforme a demografia ou outras variáveis (ex. estratificar o absenteísmo por sexo, grau de formação, faixa etária, unidade de lotação, por cargo, por faixa de renda, por tipo de ausência, por regime de horas de trabalho (20h, 30h, 40h), etc.). (___)</p> <p>10) Acessibilidade – está sempre acessível quando necessitada (___)</p> <p>11) Segurança - informação apresentada de acordo com o nível de hierarquia do usuário (___)</p> <p>12) Velocidade – tempo de resposta ou tempo gasto para se extrair os dados é satisfatório (___)</p> <p>13) Simplicidade – são de fácil entendimento (___)</p> <p>14) Perenidade – permite a análise de séries temporais (índices nos anos anteriores, em quadros ou gráficos) (___)</p>
<p>A6 - Os sistemas em uso possuem funcionalidades ou parametrizações para acompanhamento dos objetivos e metas do Planejamento: ( ) do setor ( ) da Unidade ( ) Institucional. Opções de resposta: Sim, Não, Desconheço.</p>
<p>A7 - Os sistemas em uso possuem funcionalidades ou parametrizações para gestão da sua equipe de trabalho: ( ) com informações precisas sobre o desempenho do trabalho dos servidores? ( ) com informações precisas sobre a situação de saúde, segurança e assiduidade dos servidores? ( ) com informações precisas quanto a situação na carreira e possibilidades de aperfeiçoamento e qualificação?. Opções de resposta: Sim, Não, Desconheço.</p>
<p>A8 - Os servidores do seu setor receberam treinamentos técnicos específicos para operar os sistemas, especialmente sobre as funcionalidades de consulta, geração, extração, tratamento, compartilhamento e publicação de dados e informações de RH? R: Sim, Não, Desconheço.</p>
<p>A9 - Se ocorre algum problema nos sistemas em uso, quando da consulta, geração, extração, tratamento, compartilhamento e publicação de dados e informações de RH, avalie o seu grau de satisfação com o SUPORTE TÉCNICO oferecido por pessoas/setores especializados: 1 – Totalmente Insatisfeito – 2 – 3 – 4 – 5 – Totalmente Satisfeito.</p>
<p>A10 - Avalie, em uma escala de 0 a 10 (do nível mais baixo ao mais alto), qual o grau de FACILIDADE DE USO dos sistemas em uso para consulta, geração, extração, tratamento, compartilhamento e publicação dos dados e informações de RH? Baixo 0 – 1 – 2 – 3 – 4 – 5 – 6 - 7 – 8 – 9 – 10 Alto</p>
<p>A11 - Avalie, em uma escala de 0 a 10 (do nível mais baixo ao mais alto) qual a QUALIDADE do conjunto de atributos dos sistemas em uso para atender as demandas por dados e informações de RH?? Baixo 0 – 1 – 2 – 3 – 4 – 5 – 6 - 7 – 8 – 9 – 10 Alto</p>
<p><b>BLOCO B - A GESTÃO DOS RELATÓRIOS E INDICADORES</b></p>
<p>B1 - Quais os relatórios/indicadores mantidos ou que demandam a atuação do seu setor? Cite a correspondente periodicidade.</p>
<p>B2 – Qual o grau de dificuldade de manutenção dos relatórios/indicadores da pergunta B1? ( ) Muito Baixo ( ) Baixo ( ) Mediano ( ) Alto ( ) Muito Alto</p>
<p>B3 – Quanto aos relatórios/indicadores da pergunta B1, qual o nível de SOFISTICAÇÃO TECNOLÓGICA (Recursos sofisticados e modernos, "estado da arte" técnico e tecnológico com alto grau de automatização e facilidade de trabalho)?</p> <p>( ) São gerados automaticamente por meio de sistema de informação</p> <p>( ) Precisam ser moderadamente tratados, aumentando pouco a carga de trabalho</p> <p>( ) São procedimentos bastante manuais e demorados que aumentam muito a carga de trabalho.</p>
<p>B4 – Avalie em que medida a utilização dos relatórios/indicadores, atualmente disponíveis, CONTRIBUEM na sua rotina de trabalho: 1 – Pouco / 2 / 3 – Médio / 4 / 5 – Muito.</p> <p>( ) Com informações sobre o desempenho do meu trabalho (Feedback do trabalho)</p> <p>(..) Para resolução de problemas emergenciais e/ou pontuais</p> <p>( ) Para elaboração e acompanhamento do planejamento do setor, da unidade e institucionais</p> <p>( ) Para atingir os objetivos e metas do setor, da unidade e institucionais</p>

<input type="checkbox"/> Para embasar a tomada de decisões <input type="checkbox"/> À construção do Relatório de Gestão <input type="checkbox"/> Para atender demandas internas por informação de pessoal <input type="checkbox"/> Para atender demandas externas por informações de pessoal <input type="checkbox"/> Para a gestão das pessoas que formam a equipe/time de trabalho
<p>B5 – Avalie qual deveria ser o grau de importância da utilização de relatórios/indicadores: – Pouco / 2 / 3 – Médio / 4 / 5 – Muito</p> <input type="checkbox"/> Com informações sobre o desempenho do meu trabalho (Feedback do trabalho) <input type="checkbox"/> Para resolução de problemas emergenciais e/ou pontuais <input type="checkbox"/> Para elaboração e acompanhamento do planejamento do setor, da unidade e institucionais <input type="checkbox"/> Para atingir os objetivos e metas do setor, da unidade e institucionais. <input type="checkbox"/> Para embasar a tomada de decisões <input type="checkbox"/> À construção do Relatório de Gestão <input type="checkbox"/> Para atender demandas internas por informação de pessoal <input type="checkbox"/> Para atender demandas externas por informações de pessoal <input type="checkbox"/> Para a gestão das pessoas que formam a equipe/time de trabalho
<p>B6 - Sobre a necessidade de confecção de planilhas eletrônicas complementares (geralmente no Excel/Calc), fora dos sistemas em uso, para registro de dados e informações das atividades e processos do seu setor, qual seria o grau de DEPENDÊNCIA atual destas ferramentas?  1 - Muito baixo (pouco utilizadas; sem elas, há chances mínimas de prejuízo ao andamento dos processos) / 2 – Baixo / 3 – Mediano / 4 – Alto / 5 - Muito alto (muito utilizadas, sem elas, há chances de grandes prejuízos ao andamento dos processos).</p>
<p>B7 Plataformas de governo com dados e informações de pessoal do executivo federal, utilizadas pelo seu setor: ( ) PEP ( ) GovData ( ) Portal da Transparência ( ) Portal Brasileiro de Dados Abertos</p>
<p><b>BLOCO C – FATORES DE INFLUÊNCIA PARA A INOVAÇÃO</b></p>
<p>C1 - Quais as OPORTUNIDADES/POTENCIALIDADES para o desenvolvimento, e consequente implementação, de um Sistema de Informação Gerencial de Gestão de Pessoas (SIG-GP)?</p>
<p>C2 - Quais as BARREIRAS/DIFICULDADES organizacionais para o desenvolvimento, e consequente implementação, de um SIG-GP?</p>
<p>C3 - Quais os benefícios (ou eventuais prejuízos) prováveis com a implementação de um SIG-GP?</p>
<p>C4 - O que um SIG precisa ter como características para ser utilizado e incorporado ao dia a dia da gestão?</p>
<p>C5 - Qual deve ser a sequência de etapas a serem priorizadas no desenvolvimento do SIG-GP na UNIPAMPA? (Ordenar as opções de 1 a 4).  <input type="checkbox"/> Sistematização de dados de processos e atividades atualmente registrados em planilhas eletrônicas (Calc, Excel).  <input type="checkbox"/> Preparar o sistema/software para contribuir à função de controle, substituindo o uso de planilhas eletrônicas (Calc, Excel), na medida do possível, nesta tarefa.  <input type="checkbox"/> Desenvolvimento de novas funcionalidades: geração de gráficos, cálculos estatísticos, aperfeiçoamento de layout para suportar as tomadas de decisões.  <input type="checkbox"/> Preparar o sistema/software para customização e compartilhamento de relatórios gerenciais personalizados para atendimento das demandas internas e externas por informações de gestão de pessoas, inclusive permitindo notificações e envios automáticos.</p>
<p>C6 – Na sua percepção, de que forma a Alta administração apoiaria este projeto?</p>
<p>C7a - Os servidores possuem autonomia para propor ou implementar melhorias ou novas funcionalidades nos sistemas vigentes?</p>
<p>C7b - Os servidores são incentivados pela Instituição, a unidade ou o setor para explorar novas ideias de forma experimental?</p>
<p>C8 - De modo geral, como o seu setor se atualiza sobre novas tecnologias voltadas atender as necessidades por informações de gestão de pessoas do público interno e/ou externo?</p>

## APÊNDICE B - RELATÓRIOS E INDICADORES GERENCIAIS DE RESPONSABILIDADE DOS SETORES OU QUE DEMANDAM A SUA ATUAÇÃO.

### Relatórios e Indicadores para atendimento de demandas internas e externas

- Relatório de servidores em estágio probatório (GURI);
- Relatório de avaliação de estágio probatório, realizadas e pendentes (GURI);
- Relatório de servidores com Plano de Trabalho registrado no sistema e dos que não tem (GURI);
- Relatório de Avaliações de Desempenho para progressão por mérito dos TAEs (Eixo I).
- Relatórios e Indicadores de Desempenho para Desenvolvimento do servidor TAE;
- Relatórios de Concursos e Processos Seletivos Simplificados (Editais, Validade, Áreas de Conhecimento, etc.);
- Relatórios com dados pessoais e dados funcionais;
- Relatórios de controle de frequência de servidores;
- Relatórios de controle de acúmulo de cargos, cadastros no SIE de servidores externos;
- Relatórios de controle de pastas funcionais;
- Relatórios de controle das posses e assinaturas de contratos;
- Relatórios de controle de recebimento de pastas funcionais de servidores redistribuídos;
- Relatórios de controle de emissão de identidade funcional;
- Relatórios de controle de solicitações de consultas de redistribuições;
- Relatórios de controle de remoções por meio de função;
- Relatórios de Afastamento de docentes do campus (contempla os afastamentos para estudos, licenças maternidade, paternidade, designação de substituição de chefia); (GURI);
- Férias dos docentes do campus (não é possível selecionar o período) (GURI);
- Férias dos servidores do campus (lógica complicada para delimitar o período das férias consultadas, sendo por data de corte da data de início de fruição) (GURI);
- Lista de servidores do campus (possível selecionar a categoria) e possui informações sobre lotação, escolaridade, cargo, jornada, plano (padrão de vencimento; data de exercício);
- Listas com quantitativos dos cargos;
- Relatórios de afastamentos de TAES e de docentes (Excel);
- Relatório de compensação de horas (Excel);
- Relatório dos dados cadastrais dos servidores (Excel);
- Relatório de afastamentos por saúde (atestados TAEs e docentes) – Excel;
- Relatório de Férias no Google Drive;
- Relatório no Excel de férias em formato de Calendário, para melhor visualização;
- Relatório de quantitativo de processos trabalhados no setor durante o ano (portarias divididas por tipo de processo: remoções/ afastamentos / redistribuição, etc.);
- Índice de rotatividade pessoal (só com desligados) para pesquisa dos motivos do desligamento;
- Relatório de Gestão (anual);
- Relatório de afastamentos (mensal).
- Relatórios mensais da folha de pagamento;
- Contratos de substitutos e férias do mês para publicação no Boletim de Serviços;
- Relação de admitidos e desligados para apólice de seguro de vida;
- Fichas financeiras (auxilia a responder MPF e Procuradoria Federal);
- Indicadores para o Relatório de Gestão - anual - corte em 31/12, para o TCU;
- Relatórios alimentados para o SIMEC - cerca de 3x por ano, para fazer orçamento (abril - LOA, agosto - levantamento geral dos gastos da folha até aquele momento - executado / Novembro: o quanto precisa para fechar o ano);
- Relatório de Afastamentos por Saúde, Acidentes de Trabalho, Concessões (Casamento, Gestação, Doação de Sangue);
- Indicador do Perfil Epidemiológico (patologia/acidente que afasta o servidor do trabalho): suporte as análises institucionais relacionadas ao clima, cultura organizacional e perfil de risco ambiental;
- Perfil do atendimento da Unidade (quantitativo de atendimentos oferecidos/ n° de servidores que realizam) mensurar a capacidade instalada da equipe;
- Relatório para utilização de vagas;
- Concursos realizados, a realizar, lançados editais e que não prosseguiram;
- Mobilidade: remoções e redistribuições;
- Relatórios de Afastamentos para capacitação (qualificação);
- Licenças para capacitação.