

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL  
FACULDADE DE CIÊNCIAS ECONÔMICAS  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ECONOMIA**

**MÁRCIA SILVA BAPTISTA**

**A CRESCENTE BUSCA PELA QUALIFICAÇÃO DOS SERVIDORES TÉCNICO-  
ADMINISTRATIVOS DA UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL A  
PARTIR DE 2005: UMA JANELA DE OPORTUNIDADE PARA A INSTITUIÇÃO**

**Porto Alegre**

**2015**

**MÁRCIA SILVA BAPTISTA**

**A CRESCENTE BUSCA PELA QUALIFICAÇÃO DOS SERVIDORES TÉCNICO-  
ADMINISTRATIVOS DA UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL A  
PARTIR DE 2005: UMA JANELA DE OPORTUNIDADE PARA A INSTITUIÇÃO**

Dissertação submetida ao Programa de Pós-Graduação em Economia da Faculdade de Ciências Econômicas da UFRGS, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Economia.

Orientador: Profa. Dra. Maria Alice Oliveira da Cunha Lahorgue

**Porto Alegre**

**2015**

CIP - Catalogação na Publicação

Baptista, Márcia Silva

A crescente busca pela qualificação dos servidores técnico-administrativos da Universidade Federal do Rio Grande do Sul a partir de 2005: uma janela de oportunidade para a instituição / Márcia Silva Baptista. -- 2015.  
177 f.

Orientadora: Maria Alice Oliveira da Cunha Lahorgue.

Dissertação (Mestrado) -- Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Faculdade de Ciências Econômicas, Programa de Pós-Graduação em Economia, Porto Alegre, BR-RS, 2015.

1. Competências. 2. Qualificação. 3. UFRGS. I. Oliveira da Cunha Lahorgue, Maria Alice, orient. II. Título.

Elaborada pelo Sistema de Geração Automática de Ficha Catalográfica da UFRGS com os dados fornecidos pelo(a) autor(a).

**MÁRCIA SILVA BAPTISTA**

**A CRESCENTE BUSCA PELA QUALIFICAÇÃO DOS SERVIDORES TÉCNICO-  
ADMINISTRATIVOS DA UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL A  
PARTIR DE 2005: UMA JANELA DE OPORTUNIDADE PARA A INSTITUIÇÃO**

Dissertação submetida ao Programa de Pós-Graduação em Economia da Faculdade de Ciências Econômicas da UFRGS, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Economia.

Aprovada em: Porto Alegre, \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de 2015.

BANCA EXAMINADORA:

---

Profa. Dra. Maria Alice Oliveira da Cunha Lahorgue – Orientadora  
UFRGS

---

Prof. Dr. Hélio Henkin  
UFRGS

---

Profa. Dra. Elaine Di Diego Antunes  
UFRGS

---

Prof. Dr. Cassio da Silva Calvete  
UFRGS

Este trabalho é dedicado à memória de meu pai, Carlos Roberto Baptista, na certeza de que me acompanha sempre, seja onde ele estiver.

## AGRADECIMENTOS

Muitos amigos, familiares e colegas da Universidade Federal do Rio Grande do Sul me acompanharam durante a realização deste estudo, e, cada um, a sua maneira, me incentivou a seguir nesta jornada. Por isso, todos serão sempre lembrados, e, em especial, agradeço:

À minha orientadora, Profa. Dra. Maria Alice Oliveira da Cunha Lahorgue, pela paciência, disponibilidade e incentivo em todas as horas.

Aos colegas Maurício Viegas da Silva, Pró-Reitor de Gestão de Pessoas e Vânia dos Santos Pereira, Vice-Pró-Reitora, pelo apoio permanente e pela concessão de meu afastamento, o que com certeza foi fundamental para a realização deste estudo.

Aos meus Diretores, Marcelo Soares Machado e Claudiomar Oviedo Ribeiro por aceitarem meu pedido de afastamento e, particularmente, ao colega e chefe imediato Carlos Augusto Godoi da Silva, por ter assumido minhas atividades enquanto permaneci afastada.

Aos colegas da Divisão de Cadastro e Registros pelo incentivo nos momentos difíceis e pelo interesse em contribuir para o enriquecimento deste estudo. Em particular, agradeço à Maria José da Conceição Correa e Artur Teixeira Kosachenko, que foram incansáveis no atendimento de minhas solicitações e sempre se mostraram disponíveis em dirimir minhas dúvidas.

Aos colegas da Divisão de Ingresso, Mobilidade e Acompanhamento e da Escola de Desenvolvimento, pela presteza e rapidez no atendimento das informações solicitadas.

Aos Diretores e Assessores Administrativos das Unidades que fizeram parte da amostra deste estudo, por terem me recebido de forma tão acolhedora e pelo aceite em realizar as entrevistas.

Aos colegas servidores técnico-administrativos e docentes do Programa de Pós-Graduação em Economia (PPGE).

Por fim, e de maneira muito especial, agradeço à minha mãe Maria de Lourdes, por ter assumido o meu papel de mãe durante minhas ausências; à minha filha Mariana, por ter sido compreensiva nos momentos em que precisava de mim e eu não pude atendê-la; e ao meu marido Heron, por ter assumido as tarefas domésticas, pela parceria, pelas críticas e sugestões e por sempre ter acreditado na minha capacidade, sendo o maior incentivador na realização deste trabalho.

Obrigada a todos.

## RESUMO

Desde a implantação do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação (PCCTAE) observa-se o crescimento do número de servidores da UFRGS que tem buscado mais qualificação, e assim, contribuem para elevar os níveis de escolaridade da Universidade. Ao mesmo tempo, há uma demanda crescente por novos cursos de graduação e pós-graduação, pela ampliação da oferta de vagas e por novas formas de acesso, e a Universidade necessita responder a estas demandas através de uma gestão mais profissionalizada e alinhada às diretrizes institucionais. O objetivo deste estudo foi verificar a articulação entre a qualificação realizada pelos servidores técnico-administrativos da Universidade Federal do Rio Grande do Sul e os perfis funcionais necessários para manter sua trajetória de expansão e crescimento com qualidade, de acordo com o Plano de Desenvolvimento Institucional. O modelo de Gestão de Competências, que vem sendo difundido com frequência pelo governo federal como uma nova ferramenta de gestão para a administração pública, serviu de base teórica para este estudo e subsidiou a identificação das competências trabalhadas na UFRGS, através da análise dos questionários integrantes do Levantamento de Necessidades de Capacitação e da Avaliação de Desempenho dos servidores técnico-administrativos. As competências demandadas pelos seus dirigentes foram identificadas através da realização de entrevistas. Além disso, foram definidas diferentes categorias para classificar os servidores nas Unidades, conforme as relações existentes entre curso(s) realizado(s), cargo ocupado e setor no qual exercem suas atividades, que permitiram observar as transformações ocorridas nos panoramas destas Unidades, comparando-se o ano de 2005 ao de 2013. Considera-se, então, que através da comprovação da elevação dos níveis de escolaridade dos servidores técnico-administrativos da Universidade, e da identificação das suas competências, das demandas dos seus dirigentes e dos resultados da avaliação de desempenho em relação a estas competências, tenha sido possível o estabelecimento de possíveis articulações entre estes aspectos.

**Palavras-chave:** Competências. Qualificação. UFRGS.

## ABSTRACT

Ever since the Career Plan to Administrative Positions in Education (PCCTAE) was implemented at the Federal University of Rio Grande do Sul (UFRGS), there has been an increase in the number of the University's servants seeking more qualification and contributing, thus, to heighten the educational level in the University. At the same time, there is a growing demand for new undergraduate and graduate courses, for the increase in the number of vacancies and for new ways to be admitted into these courses, and the University has to meet these demands by offering a more professional management model in line with the new institutional guidelines. The goal of the present study was to identify the articulation between the qualification level achieved by the administrative servants of the Federal University of Rio Grande do Sul and the job profiles needed to keep the university path of expansion and qualified growth according to the Institutional Development Plan. The competency-based management model often publicized by the Federal Government as a new management tool for the public sector served as the theoretical basis for this study and subsidized the identification of the competencies used at UFRGS, through the analysis of the integrant questionnaires of the Training Needs Assessment and Performance Evaluation of the administrative servants. The competencies demanded by its managers were identified through interviews. Besides that, different categories to classify the servants in their Units have been defined according to the relation between course(s) taken, servant's position and the area in which they work, and that allowed an overview at the transformations occurred in these Units both in 2005 and in 2013. It is considered, then, that by confirming the increase in educational levels of administrative servants of the University, and the identification of its competencies, the demands of its managers and performance evaluation results for these competencies, it has been possible to establish the possible links between these aspects.

**Keywords:** Competencies. Qualification. UFRGS.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 – Gestão por Competências.....	48
Quadro 1 – Resumo das competências identificadas na UFRGS.....	53
Tabela 1 – Notas médias das competências por Unidades.....	54
Gráfico 1 – Notas médias das competências em relação ao conjunto das Unidades.....	55
Gráfico 2 – Nota média de cada competência.....	56
Gráfico 3 – Entendimento do papel profissional/Espírito de cidadania.....	57
Gráfico 4 – Relacionamento pessoal.....	57
Gráfico 5 – Responsabilidade.....	58
Gráfico 6 – Desenvolvimento profissional e pessoal.....	59
Gráfico 7 – Iniciativa.....	60
Gráfico 8 – Planejamento e organização.....	60
Gráfico 9 – Abertura às mudanças.....	61
Gráfico 10 – Cumprimento de prazos.....	62
Gráfico 11 – Trabalho em equipe.....	62
Quadro 2 – Competências mais valorizadas pelos gestores da UFRGS.....	64
Gráfico 12 – Frequência absoluta das competências citadas.....	65
Gráfico 13 – Notas médias das competências avaliadas na Unidade A.....	68
Gráfico 14 – Notas médias das competências avaliadas na Unidade B.....	69
Gráfico 15 – Notas médias das competências avaliadas na Unidade C.....	71
Gráfico 16 – Notas médias das competências avaliadas na Unidade D.....	72
Gráfico 17 – Notas médias das competências avaliadas na Unidade E.....	73
Gráfico 18 – Notas médias das competências avaliadas na Unidade F.....	74
Gráfico 19 – Notas médias das competências avaliadas na Unidade G.....	75
Gráfico 20 – Notas médias das competências avaliadas na Unidade H.....	76
Gráfico 21 – Notas médias das competências avaliadas na Unidade I.....	78
Gráfico 22 – Notas médias das competências avaliadas na Unidade J.....	79
Quadro 3 – Classificação dos cargos do PCCTAE de acordo com a escolaridade.....	85
Gráfico 23 – Número de servidores técnico-administrativos da Unidade A por setores.....	85
Gráfico 24 – Número de servidores técnico-administrativos da Unidade A por classes de cargos.....	86

Gráfico 25 – Comparativo entre os percentuais de servidores técnico-administrativos da Unidade A por níveis de escolaridade em 2005 e 2013.....	87
Gráfico 26 – Percentuais de servidores técnico-administrativos da Unidade A por níveis de escolaridade em 2013.....	87
Gráfico 27 – Número de cursos por áreas do conhecimento e por níveis de escolaridade na Unidade A.....	88
Gráfico 28 – Comparativo entre os percentuais de categorias decorrentes da relação curso, cargo e setor na Unidade A em 2005 e 2013.....	89
Gráfico 29 – Percentuais de categorias decorrentes da relação curso, cargo e setor na Unidade A em 2013.....	90
Gráfico 30 – Número de servidores técnico-administrativos da Unidade B por setores.....	91
Gráfico 31 – Número de servidores técnico-administrativos da Unidade B por classes de cargos.....	91
Gráfico 32 – Comparativo entre os percentuais de servidores técnico-administrativos da Unidade B por níveis de escolaridade em 2005 e 2013.....	92
Gráfico 33 – Percentuais de servidores técnico-administrativos da Unidade B por níveis de escolaridade em 2013.....	93
Gráfico 34 – Número de cursos por áreas do conhecimento e por níveis de escolaridade na Unidade B.....	94
Gráfico 35 – Comparativo entre os percentuais de categorias decorrentes da relação curso, cargo e setor na Unidade B em 2005 e 2013.....	95
Gráfico 36 – Percentuais de categorias decorrentes da relação curso, cargo e setor na Unidade B em 2013.....	95
Gráfico 37 – Número de servidores técnico-administrativos da Unidade C por setores.....	96
Gráfico 38 – Número de servidores técnico-administrativos da Unidade C por classes de cargos.....	97
Gráfico 39 – Comparativo entre os percentuais de servidores técnico-administrativos da Unidade C por níveis de escolaridade em 2005 e 2013.....	98
Gráfico 40 – Percentuais de servidores técnico-administrativos da Unidade C por níveis de escolaridade em 2013.....	98
Gráfico 41 – Número de cursos por áreas do conhecimento e por níveis de escolaridade na Unidade C.....	99
Gráfico 42 – Comparativo entre os percentuais de categorias decorrentes da relação curso, cargo e setor na Unidade C em 2005 e 2013.....	100

Gráfico 43 – Percentuais de categorias decorrentes da relação curso, cargo e setor na Unidade C em 2013.....	100
Gráfico 44 – Número de servidores técnico-administrativos da Unidade D por setores.....	102
Gráfico 45 – Número de servidores técnico-administrativos da Unidade D por classes de cargos.....	102
Gráfico 46 – Comparativo entre os percentuais de servidores técnico-administrativos da Unidade D por níveis de escolaridade em 2005 e 2013.....	103
Gráfico 47 – Percentuais de servidores técnico-administrativos da Unidade D por níveis de escolaridade em 2013.....	104
Gráfico 48 – Número de cursos por áreas do conhecimento e por níveis de escolaridade na Unidade D.....	105
Gráfico 49 – Comparativo entre os percentuais de categorias decorrentes da relação curso, cargo e setor na Unidade D em 2005 e 2013.....	106
Gráfico 50 – Percentuais de categorias decorrentes da relação curso, cargo e setor na Unidade D em 2013.....	106
Gráfico 51 – Número de servidores técnico-administrativos da Unidade E por setores.....	107
Gráfico 52 – Número de servidores técnico-administrativos da Unidade E por classes de cargos.....	108
Gráfico 53 – Comparativo entre os percentuais de servidores técnico-administrativos da Unidade E por níveis de escolaridade em 2005 e 2013.....	109
Gráfico 54 – Percentuais de servidores técnico-administrativos da Unidade E por níveis de escolaridade em 2013.....	109
Gráfico 55 – Número de cursos por áreas do conhecimento e por níveis de escolaridade na Unidade E.....	110
Gráfico 56 – Comparativo entre os percentuais de categorias decorrentes da relação curso, cargo e setor na Unidade E em 2005 e 2013.....	111
Gráfico 57 – Percentuais de categorias decorrentes da relação curso, cargo e setor na Unidade E em 2013.....	112
Gráfico 58 – Número de servidores técnico-administrativos da Unidade F por setores.....	113
Gráfico 59 – Número de servidores técnico-administrativos da Unidade F por classes de cargos.....	113
Gráfico 60 – Comparativo entre os percentuais de servidores técnico-administrativos da Unidade F por níveis de escolaridade em 2005 e 2013.....	114

Gráfico 61 – Percentuais de servidores técnico-administrativos da Unidade F por níveis de escolaridade em 2013.....	115
Gráfico 62 – Número de cursos por áreas do conhecimento e por níveis de escolaridade na Unidade F.....	116
Gráfico 63 – Comparativo entre os percentuais de categorias decorrentes da relação curso, cargo e setor na Unidade F em 2005 e 2013.....	117
Gráfico 64 – Percentuais de categorias decorrentes da relação curso, cargo e setor na Unidade F em 2013.....	117
Gráfico 65 – Número de servidores técnico-administrativos da Unidade G por setores.....	118
Gráfico 66 – Número de servidores técnico-administrativos da Unidade G por classes de cargos.....	119
Gráfico 67 – Comparativo entre os percentuais de servidores técnico-administrativos da Unidade G por níveis de escolaridade em 2005 e 2013.....	120
Gráfico 68 – Percentuais de servidores técnico-administrativos da Unidade G por níveis de escolaridade em 2013.....	120
Gráfico 69 – Número de cursos por áreas do conhecimento e por níveis de escolaridade na Unidade G.....	121
Gráfico 70 – Comparativo entre os percentuais de categorias decorrentes da relação curso, cargo e setor na Unidade G em 2005 e 2013.....	122
Gráfico 71 – Percentuais de categorias decorrentes da relação curso, cargo e setor na Unidade G em 2013.....	123
Gráfico 72 – Número de servidores técnico-administrativos da Unidade H por setores.....	124
Gráfico 73 – Número de servidores técnico-administrativos da Unidade H por classes de cargos.....	124
Gráfico 74 – Comparativo entre os percentuais de servidores técnico-administrativos da Unidade H por níveis de escolaridade em 2005 e 2013.....	125
Gráfico 75 – Percentuais de servidores técnico-administrativos da Unidade H por níveis de escolaridade em 2013.....	126
Gráfico 76 – Número de cursos por áreas do conhecimento e por níveis de escolaridade na Unidade H.....	127
Gráfico 77 – Comparativo entre os percentuais de categorias decorrentes da relação curso, cargo e setor na Unidade H em 2005 e 2013.....	128
Gráfico 78 – Percentuais de categorias decorrentes da relação curso, cargo e setor na Unidade H em 2013.....	129

Gráfico 79 – Número de servidores técnico-administrativos da Unidade I por setores.....	130
Gráfico 80 – Número de servidores técnico-administrativos da Unidade I por classes de cargos.....	130
Gráfico 81 – Comparativo entre os percentuais de servidores técnico-administrativos da Unidade I por níveis de escolaridade em 2005 e 2013.....	131
Gráfico 82 – Percentuais de servidores técnico-administrativos da Unidade I por níveis de escolaridade em 2013.....	132
Gráfico 83 – Número de cursos por áreas do conhecimento e por níveis de escolaridade na Unidade I.....	133
Gráfico 84 – Comparativo entre os percentuais de categorias decorrentes da relação curso, cargo e setor na Unidade I em 2005 e 2013.....	134
Gráfico 85 – Percentuais de categorias decorrentes da relação curso, cargo e setor na Unidade I em 2013.....	134
Gráfico 86 – Número de servidores técnico-administrativos da Unidade J por setores.....	136
Gráfico 87 – Número de servidores técnico-administrativos da Unidade J por classes de cargos.....	136
Gráfico 88 – Comparativo entre os percentuais de servidores técnico-administrativos da Unidade J por níveis de escolaridade em 2005 e 2013.....	137
Gráfico 89 – Percentuais de servidores técnico-administrativos da Unidade J por níveis de escolaridade em 2013.....	138
Gráfico 90 – Número de cursos por áreas do conhecimento e por níveis de escolaridade na Unidade J.....	139
Gráfico 91 – Comparativo entre os percentuais de categorias decorrentes da relação curso, cargo e setor na Unidade J em 2005 e 2013.....	140
Gráfico 92 – Percentuais de categorias decorrentes da relação curso, cargo e setor na Unidade J em 2013.....	140

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

BNDES	– Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social
CAPES	– Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior
CLT	– Consolidação das Leis do Trabalho
DIMA	– Divisão de Ingresso, Mobilidade e Acompanhamento
EDUFRGS	– Escola de Desenvolvimento da Universidade Federal do Rio Grande do Sul
EJA	– Educação de Jovens e Adultos
EMBRAPA	– Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária
ENAP	– Escola Nacional de Administração Pública
ENEM	– Exame Nacional do Ensino Médio
FASUBRA	– Federação de Sindicatos de Trabalhadores Técnico-Administrativos em Instituições de Ensino Superior Públicas do Brasil
FIES	– Fundo de Financiamento Estudantil
IFES	– Instituições Federais de Ensino Superior
MEC	– Ministério da Educação
OCDE	– Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico
PCCTAE	– Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação
PDE	– Plano de Desenvolvimento da Educação
PDI	– Plano de Desenvolvimento Institucional
PNDP	– Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal
PROEXT	– Programa de Extensão Universitária
PROGESP	– Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas
PUCRCE	– Plano Único de Classificação e Retribuição de Cargos e Empregos
REUNI	– Programa de Apoio a Planos de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais
RJU	– Regime Jurídico Único
SEGEP/MP	– Secretaria de Gestão Pública do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão
SIAPE	– Sistema Integrado de Administração de Recursos Humanos
SRH	– Sistema de Recursos Humanos
UAB	– Universidade Aberta do Brasil
UFPA	– Universidade Federal do Pará
UFRGS	– Universidade Federal do Rio Grande do Sul

UFT – Universidade Federal de Tocantins

UNESCO – Organização das Nações Unidas para a Educação, a Ciência e a Cultura

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO .....</b>	<b>16</b>
1.1	JUSTIFICATIVA .....	17
1.2	OBJETIVOS .....	18
<b>1.2.1</b>	<b>Objetivo Geral .....</b>	<b>18</b>
<b>1.2.2</b>	<b>Objetivos Específicos .....</b>	<b>18</b>
1.3	ESTRUTURA .....	19
1.4	METODOLOGIA .....	20
<b>2</b>	<b>UNIVERSIDADE E GLOBALIZAÇÃO .....</b>	<b>22</b>
2.1	O PAPEL DA UNIVERSIDADE NA SOCIEDADE DO CONHECIMENTO .....	23
2.2	AS TRANSFORMAÇÕES DAS INSTITUIÇÕES FEDERAIS DE ENSINO .....	25
2.3	A RECENTE LEI DA CARREIRA E SUAS REGULAMENTAÇÕES .....	29
<b>3</b>	<b>COMPETÊNCIAS .....</b>	<b>36</b>
3.1	A EVOLUÇÃO DO CONCEITO .....	36
3.2	AS DIVERSAS ABORDAGENS .....	38
3.3	COMPETÊNCIAS NO SETOR PÚBLICO .....	41
3.4	GESTÃO DE COMPETÊNCIAS NA PRÁTICA .....	43
<b>4</b>	<b>A UFRGS E SUAS COMPETÊNCIAS .....</b>	<b>47</b>
4.1	GESTÃO DE COMPETÊNCIAS NA UFRGS .....	47
<b>4.1.1</b>	<b>Levantamento de Necessidades de Capacitação e Aperfeiçoamento .....</b>	<b>50</b>
<b>4.1.2</b>	<b>A Avaliação de Desempenho dos servidores técnico-administrativos .....</b>	<b>51</b>
4.2	AS COMPETÊNCIAS DOS SERVIDORES TÉCNICO-ADMINISTRATIVOS .....	53
4.3	AS COMPETÊNCIAS REQUERIDAS PELOS GESTORES .....	63
4.4	AS COMPETÊNCIAS NO CONTEXTO DAS UNIDADES .....	67

<b>5</b>	<b>O POTENCIAL DAS UNIDADES .....</b>	<b>80</b>
5.1	AS RELAÇÕES ENTRE CURSO, CARGO E SETOR .....	80
5.2	O PANORAMA DAS UNIDADES ANTES E DEPOIS DO PCCTAE .....	83
5.2.1	Unidade A .....	85
5.2.2	Unidade B .....	90
5.2.3	Unidade C .....	96
5.2.4	Unidade D .....	101
5.2.5	Unidade E .....	107
5.2.6	Unidade F .....	112
5.2.7	Unidade G .....	118
5.2.8	Unidade H .....	123
5.2.9	Unidade I .....	129
5.2.10	Unidade J .....	135
<b>6</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>141</b>
	<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>152</b>
	<b>APÊNDICE A – Roteiro de Entrevistas .....</b>	<b>157</b>
	<b>APÊNDICE B – Tabela de dados dos servidores técnico-administrativos.....</b>	<b>159</b>

## 1 INTRODUÇÃO

Têm-se observado, nos últimos anos, um crescimento contínuo do número de servidores técnico-administrativos da Universidade Federal do Rio Grande do Sul que vêm buscando qualificar-se, nas mais diversas áreas do conhecimento, e em todos os níveis, desde o ensino básico até o ensino superior.

Intui-se que tal fato seja decorrente da implantação do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação (PCCTAE), promulgado através da Lei nº 11.091, de 12 de janeiro de 2005, e também consequência de Decretos posteriores, que estabeleceram os procedimentos para a concessão do incentivo à qualificação e as diretrizes para elaboração do Plano de Desenvolvimento dos Integrantes do Plano de Carreira.

Estes marcos legais, institucionalizados pelo Governo Federal a partir do ano de 2005, estabeleceram novos percentuais de incentivo à qualificação e a extensão deste benefício a todas as classes de cargos, oportunizando uma elevação significativa na remuneração dos servidores.

Paralelamente, a Universidade se vê obrigada a formular, segundo as normas e diretrizes do Governo Federal, seu Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI), adequando-se às propostas decorrentes de um conjunto de leis e decretos que sugerem uma nova visão na política de gestão de pessoas, mais profissionalizada e alinhada às diretrizes institucionais.

O Plano de Desenvolvimento Institucional, segundo a legislação, deve contemplar o Plano de Desenvolvimento dos Integrantes do Plano de Carreira, contendo o dimensionamento das necessidades institucionais, com definição de modelos de alocação de vagas que se ajustem à diversidade da instituição; além de Programa de Capacitação e Aperfeiçoamento e Programa de Avaliação de Desempenho.

Desta forma, surgiu a necessidade de verificar o alinhamento dessas duas vias, ou seja, se a crescente busca pela qualificação dos servidores está sendo orientada e incentivada pela Instituição para o alcance de seus objetivos estratégicos, servindo como uma janela de oportunidade, ou se os servidores técnico-administrativos, por sua conta e risco, estão se qualificando em áreas de seu interesse pessoal, incentivados apenas pelo diferencial financeiro, sem a preocupação em adequar sua futura formação ao perfil de servidor necessário ao quadro institucional.

## 1.1 JUSTIFICATIVA

A Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS) é uma instituição centenária de ensino superior, vinculada ao Ministério da Educação, reconhecida, nacional e internacionalmente, por sua trajetória de crescimento e de construção da excelência. Conforme seu Estatuto, tem por finalidade precípua a educação superior e a produção de conhecimento filosófico, científico, artístico e tecnológico, integradas no ensino, na pesquisa e na extensão<sup>1</sup>.

Atualmente, a Universidade possui um quadro funcional de mais de 5.000 servidores ativos, entre docentes do magistério superior, ensino básico e tecnológico; servidores técnico-administrativos e professores substitutos. Conta, ainda, com pessoal terceirizado nas áreas de segurança, portarias, limpeza e manutenção. Este quadro funcional está distribuído em seis Unidades Acadêmicas, localizadas em Porto Alegre (Centro, Saúde, Olímpica e Vale da Agronomia), Eldorado do Sul, Imbé e Tramandaí, que englobam Unidades de Ensino, Órgãos Auxiliares e Suplementares<sup>2</sup>.

Diante deste contexto, de uma organização com elevado número de servidores e estrutura complexa e diversificada, surgem as demandas de uma sociedade mais ativa, que mudou sua postura e está a exigir mais qualidade nos serviços ofertados e mais profissionalismo na atuação dos agentes públicos.

Há uma demanda crescente por novos cursos de graduação e pós-graduação, pela ampliação da oferta de vagas, por novas formas de acesso, além da busca por serviços gratuitos disponíveis à comunidade externa através de projetos de extensão.

A UFRGS vem respondendo a esta demanda através da expansão de suas atividades e, desta forma, passa a adequar-se às propostas decorrentes de um conjunto de leis e decretos que sugerem uma nova visão na gestão de pessoas, mais profissionalizada e alinhada às diretrizes institucionais.

Os atuais modelos de gestão vêm abordando com frequência o investimento em capital humano, e o próprio Governo Federal propõe novas ações referentes à gestão de pessoas, difundindo o modelo de Gestão de Competências. Porém, mesmo adotado por vários órgãos do setor público, há carência de estudos sobre sua aplicação neste setor.

---

<sup>1</sup> Artigo 5º, título 2, do Estatuto da Universidade Federal do Rio Grande do Sul.

<sup>2</sup> Os Órgãos Suplementares da UFRGS, conforme definido em seu Estatuto, destinam-se a cumprir objetivos especiais de natureza científica, técnica, cultural, recreativa e de assistência, tendo-se como exemplos: Biblioteca Central, Centro de Processamento de Dados, Centro de Teledifusão Educativa, Cinema e Teatro, dentre outros. Os Órgãos Auxiliares são vinculados às Unidades Universitárias e atuam no apoio e desenvolvimento das atividades de ensino, pesquisa e extensão.

Sendo assim, decidiu-se verificar a articulação entre a qualificação realizada pelos servidores técnico-administrativos da Universidade Federal do Rio Grande do Sul e os perfis funcionais necessários para que mantenha sua trajetória de expansão e crescimento com qualidade, de acordo com o Plano de Desenvolvimento Institucional.

Considera-se, então, que a proposta deste estudo contribuirá sobremaneira na formulação das políticas de gestão para a Universidade.

## 1.2 OBJETIVOS

O objetivo geral representa a consolidação dos resultados obtidos em cada uma das etapas deste estudo, representadas, aqui, pelos objetivos específicos.

### 1.2.1 Objetivo Geral

O objetivo deste estudo é verificar a articulação entre a qualificação realizada pelos servidores técnico-administrativos da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, no período compreendido entre 2005 até 2013, e os perfis funcionais necessários pela Instituição para o cumprimento das metas propostas no seu Plano de Desenvolvimento Institucional, constatando, assim, uma possível janela de oportunidade para a Universidade, no desenvolvimento de suas políticas de gestão.

### 1.2.2 Objetivos Específicos

Os objetivos específicos consistem em:

- a) resgatar a discussão anterior à implantação do PCCTAE;
- b) revisar o conceito de gestão por competências;
- c) identificar e analisar as competências desenvolvidas na UFRGS;
- d) comparar o potencial atual das Unidades em relação ao período anterior ao PCCTAE.

### 1.3 ESTRUTURA

A estrutura do presente estudo é composta por quatro capítulos, além de introdução e considerações finais.

O primeiro capítulo procura promover o debate acerca do papel da Universidade na atual sociedade do conhecimento, discutindo os desafios e restrições frente às políticas governamentais para o ensino superior, além de abordar o novo Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação. Tal abordagem resgata o panorama anterior à sua implantação e destaca alguns aspectos do PCCTAE que possam contribuir para a construção de um novo perfil de servidor público, adequado às atuais exigências da nossa sociedade.

O segundo capítulo, promove a revisão bibliográfica acerca do conceito de Gestão por Competências, tão difundido no ambiente das organizações privadas, e que hoje se propaga também pelo setor público, como uma possibilidade de solução aos mais diversos problemas de gestão vivenciados pelos órgãos que o compõem. Este capítulo refere, ainda, a evolução do conceito, algumas abordagens do termo competência e as possibilidades de aplicação do modelo ao setor público, além de apresentar exemplos de competências definidas por alguns órgãos deste setor.

O terceiro capítulo verifica a aplicação deste arcabouço teórico e legal no contexto de uma Instituição Federal de Ensino, qual seja, a UFRGS. Busca identificar quais as competências individuais que são trabalhadas na Universidade e analisá-las com base nos resultados da avaliação de desempenho. Procura, também, relacionar as competências acima referidas com as competências que estão sendo efetivamente demandadas dos servidores técnico-administrativos pelos seus gestores.

O quarto capítulo apresenta uma série de dados que vão compor o retrato das Unidades analisadas no ano de 2005 e no ano de 2013. A partir destes dados e do estabelecimento de diferentes categorias para classificar os servidores nas Unidades, é traçado um paralelo entre o potencial disponível antes da implementação do novo plano de carreira, e o potencial atual da Universidade, decorrente do processo de desenvolvimento dos servidores após o estabelecimento da Lei nº 11.091/05.

Por fim, as considerações finais, que apresentam as principais dificuldades na realização do trabalho, as conclusões do autor, bem como sugestões para futuras pesquisas sobre o tema.

Encerra-se o presente estudo com a exposição das referências bibliográficas e dos apêndices, que contêm o Roteiro das Entrevistas e as Tabelas com os principais dados de cada Unidade tratada.

## 1.4 METODOLOGIA

A metodologia utilizada no presente estudo consiste de levantamento bibliográfico, levantamento documental e entrevistas, caracterizando a pesquisa como exploratória. Segundo Gil (2008), estes procedimentos são comuns nas pesquisas deste grupo e elas apresentam menor rigidez em termos de planejamento.

Conforme o autor, a pesquisa exploratória é realizada quando há dificuldade na formulação de hipóteses precisas e operacionalizáveis acerca de temas pouco explorados. Desta forma, dá uma visão geral sobre um determinado fato e serve de base para estudos posteriores, mais aprofundados.

Inicialmente foi realizada a pesquisa bibliográfica acerca do tema Competências e sobre a aplicabilidade deste modelo de gestão de pessoas no setor público.

A seguir, fez-se uso da pesquisa documental, a fim de ser analisada a legislação que envolve a carreira dos servidores técnico-administrativos das Instituições Federais de Ensino, bem como a documentação oficial da Universidade relativa à Gestão de Pessoas.

Com o objetivo de identificar quais as competências que são trabalhadas na Universidade foram analisados os questionários integrantes do Levantamento de Necessidades de Capacitação e da Avaliação de Desempenho dos servidores técnico-administrativos da UFRGS, instrumentos de gestão utilizados pela Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas. Os resultados da avaliação de desempenho subsidiaram a análise destas competências, que foram relacionadas àquelas que estão sendo efetivamente demandadas dos servidores técnico-administrativos pelos seus gestores.

Para tanto, utilizou-se a técnica de entrevistas em profundidade, por meio de roteiro semiestruturado, com dirigentes da Universidade, as quais foram gravadas em meio digital e posteriormente transcritas.

Optou-se por esta técnica porque, Segundo Gil (2002), dentre as técnicas de interrogação utilizadas para coleta de dados nos levantamentos – questionário, entrevista e formulário – a entrevista é a técnica que apresenta maior flexibilidade dentre as demais.

As entrevistas abordaram questões como: o papel dos servidores técnico-administrativos; sua participação no planejamento da Unidade; as competências mais valorizadas pelo dirigente; as relações entre escolaridade, atividades desenvolvidas, e local de exercício; as ações de capacitação e qualificação, dentre outras.

A população considerada no presente estudo constitui-se de oito Unidades Acadêmicas e duas Pró-Reitorias que integram a Administração Central da Universidade. Foram

selecionadas, por área do conhecimento, aquelas Unidades que apresentassem o maior número de matrículas na graduação no ano de 2012, obtendo-se, assim, oito Unidades Acadêmicas. A escolha das Pró-Reitorias considerou as posições estratégicas que ocupam no âmbito da Instituição, bem como a relação entre as atividades que desenvolvem e o tema proposto neste estudo.

A fim de se preservar o anonimato dos dirigentes e servidores, as Unidades foram identificadas da seguinte forma: Unidade A e Unidade B, representando duas Pró-Reitorias que integram a Administração Central; Unidade C, representando a área da Linguística, Letras e Artes; Unidade D, representando a área das Ciências Biológicas; Unidade E, representando a área das Ciências Humanas; Unidade F, representando a área das Ciências Exatas e da Terra; Unidade G, representando a área das Ciências Sociais Aplicadas; Unidade H, representando a área das Ciências Agrárias; Unidade I, representando a área das Ciências da Saúde; e Unidade J, representando a área das Engenharias.

Realizou-se, ainda, o levantamento de dados dos servidores técnico-administrativos das Unidades referidas acima, relacionados ao cargo que ocupam, nível de escolaridade exigido para o mesmo, local de exercício e cursos de educação formal realizados, abrangendo desde o nível de ensino básico até o nível de ensino superior.

A partir destes dados, das considerações dos dirigentes das Unidades, relatadas nas entrevistas, e das relações existentes entre: o(s) curso(s) realizado(s) pelos servidores a nível de educação formal, o cargo que ocupam e o setor no qual exercem suas atividades, foram estabelecidas diferentes categorias para classificar estes servidores nas Unidades.

Tais categorias, associadas a outros aspectos, compuseram o que foi definido como panorama da Unidade, respectivamente em relação ao ano de 2005 e 2013. Os panoramas de cada Unidade foram comparados com o objetivo de identificar as transformações decorrentes da implantação do novo plano de carreira dos servidores técnico-administrativos e do processo de expansão da Universidade.

A base de dados considerou o período de 2005 a 2013, e consta do Sistema de Recursos Humanos da Universidade (SRH) e Sistema Integrado de Administração de Recursos Humanos (SIAPE), do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão.

## 2 UNIVERSIDADE E GLOBALIZAÇÃO

As transformações sociais, políticas, institucionais e econômicas ocorridas no cenário econômico mundial a partir das décadas de 1980 e 1990 passaram a significar um marco importante no mundo do trabalho e, de maneira geral, na sociedade moderna.

Surgem novas formas de produzir bens e serviços e de organizar os processos de trabalho, ocorrem mudanças nos sistemas político e social de regulação da sociedade, nas normas de consumo, no uso do espaço e do tempo e nos padrões de cultura. Em oposição à rigidez fordista, exige-se uma intensa flexibilidade, com implantação de novas tecnologias, o aumento do mix de produção, a diminuição dos laços hierárquicos, a terceirização. Adota-se o modelo de gestão Toyotista. Esta nova fase é a chamada Acumulação Flexível.

Aqui se retoma, relativamente, a autonomia do trabalhador quanto ao processo de concepção e execução. O trabalhador passa a ser polivalente, pois é preciso desenvolver várias tarefas, com maior conhecimento a respeito do conteúdo do trabalho. Estas mudanças geram instabilidade e exigem do trabalhador uma série de novas habilidades para a empregabilidade, como flexibilidade, polivalência, capacitação tecnológica, adaptabilidade.

Aspectos característicos da sociedade industrial, como a organização, a estabilidade, a certeza, a previsibilidade, foram substituídos pela flexibilidade da produção e das relações de trabalho, que passaram a ser guiadas pelas flutuações do mercado de consumo.

Mas a globalização transformou o relacionamento entre os países, aprofundando um desequilíbrio já existente em termos econômicos e trazendo consigo uma série de reformas como proposta para saída da crise que se iniciava. Tais medidas caracterizavam-se pelo caráter neoliberal, e propunham a menor intervenção do Estado na economia, privatizações, a ênfase pelo mercado, desregulamentação, bem como o desmantelamento das políticas sociais, tudo como forma de redução do gasto público.

A opção daquele momento foi a de um modelo de desenvolvimento pautado somente na esfera econômica, sem nenhuma preocupação com o que estava por vir. O reflexo disso traduziu-se em aumento da exclusão social, o agravamento das diferenças entre os países ricos e pobres, e o que atualmente nos preocupa muito, a destruição do meio ambiente.

Hoje, passado este período de transformações, exige-se uma noção mais complexa de desenvolvimento para uma sociedade, que incorpore valores éticos, intelectuais, afetivos e morais, além de apenas aspectos materiais. Neste contexto, cresce a importância do conhecimento como fator determinante do desenvolvimento das sociedades, e a instituição Universidade caracteriza-se como uma ferramenta estratégica para alcançá-lo.

## 2.1 O PAPEL DA UNIVERSIDADE NA SOCIEDADE DO CONHECIMENTO

Há pelo menos mais de uma década ressalta-se que uma das funções sociais da Universidade é, além da transmissão de conhecimentos, a formação de cidadãos com valores e princípios éticos, capazes de lutar pela construção de uma sociedade mais digna, através da paz, da defesa dos direitos humanos e da democracia.

Para Cruz (2009), as Universidades continuam a ser os principais fornecedores de ensino superior, e por isso são instituições sociais que desempenham funções estratégicas para o desenvolvimento e consolidação da sociedade. Os seus espaços devem disponibilizar a reflexão, a criatividade, e o pensamento crítico.

Salmeron (2001) alerta para não ser considerado somente o aspecto utilitário da Universidade, pois ela é o lugar onde se planta a semente da cultura que mantém a identidade nacional. O autor refere que são as universidades públicas que têm as melhores condições para preservar nossas aspirações culturais, indispensáveis para que o povo não seja uma massa informe, tenha vida e tenha uma identidade como povo.

A instituição Universidade é bastante antiga, mas podemos dizer que a partir da Revolução Industrial elas passaram a ser reorganizadas, já que um novo modo de produção surgia – o capitalismo –, e passou a exigir das ciências um papel prioritário. As transformações referidas anteriormente, advindas do avanço do capitalismo, como a globalização e internacionalização da economia, provocaram alterações no desenvolvimento científico e tecnológico.

Frequentemente, a sociedade atual tem sido conceituada como “sociedade do conhecimento”, dada a importância deste como fator de produção, mais relevante até do que a matéria-prima, o trabalho, o capital ou a energia, e tornando-se ferramenta de destaque na sua utilização como vantagem comparativa para as nações. O alcance da vantagem comparativa virá do poder de produção e retenção de informação e conhecimento, já que esta sociedade está inserida à lógica do mercado. O conhecimento passa a ser disputado pelas empresas como um fator estratégico, e a aplicação da ciência ao setor produtivo tornou-se indispensável ao desenvolvimento das sociedades capitalistas.

A Universidade participa deste processo na medida em que transfere conhecimento para o mercado e para a sociedade. Este papel foi fortalecido a partir de década de 80, quando medidas regulamentares foram criadas, inicialmente pelo governo norte-americano, a exemplo

do *Bayh-Dole Act*<sup>3</sup>, visando garantir a aquisição de direitos de patentes sobre a produção científica, por parte das universidades e institutos de pesquisa. Paradoxalmente, tais instituições confrontavam-se com as políticas de financiamento restritivas por parte do Estado.

Sob este aspecto, Chauí (2008) considera que a divisão econômica entre países centrais hegemônicos e periféricos representa também desigualdades na participação dos acadêmicos, cientistas, artistas e intelectuais na academia mundial, quanto aos recursos financeiros, instrumentais e técnicas para a pesquisa; as oportunidades na divulgação e aplicação da pesquisa; e a submissão aos países desenvolvidos no que se refere à definição de problemas, assuntos, temas, métodos e técnicas da pesquisa.

Neste contexto as Universidades se afastam da autonomia e agora se caracterizam pela heteronomia, quando não mais definem suas pesquisas para atender as necessidades sociais e políticas de sua sociedade e submetem-se à determinação dos países economicamente hegemônicos nos objetivos e métodos de pesquisa, pois o financiamento e o reconhecimento acadêmico internacional estão vinculados a isso.

Conforme Cruz (2009), ainda há a tendência que caracteriza a necessidade do ensino superior para atender as demandas da economia e do setor produtivo, mas considera que sua relevância deveria ser analisada a partir de uma perspectiva mais ampla, não só econômica.

Para Teixeira (2012), apesar de existirem vários modelos de universidades nas sociedades, como por exemplo, o das escolas francesas, com seus institutos superiores franceses ou o modelo americano, com as universidades de engenharia e administração, a função destas Instituições é a mesma, produzir, armazenar e difundir conhecimento científico e tecnológico, bem como a função de formar as elites dirigentes.

Segundo Granados ([2011?]), o ensino superior tem demonstrado seu papel crucial na introdução de mudança e de progresso na sociedade e hoje é considerado um agente-chave na educação de novas gerações para construir o futuro, mas isso não o exime de se tornar objeto de uma reformulação interna.

Destaca dois desafios principais a nível internacional, como o papel das organizações supranacionais, como a Organização das Nações Unidas para a Educação, Ciência e Cultura (UNESCO) na promoção da prospecção de tendências e melhorias e o incentivo à cooperação internacional entre as instituições. Também refere mudanças necessárias internamente, referentes à melhoria da gestão dos recursos, tanto econômicos como humanos; mudanças na

---

<sup>3</sup> O *Bayh-Dole Act* é a legislação norte-americana referente à propriedade intelectual, que passou a vigorar a partir de 1980 e permitia às universidades e institutos de pesquisa patentear as invenções resultantes de pesquisas financiadas por verbas públicas, possibilitando a transferência de tecnologia às empresas.

criação de conhecimento, através de abordagens interdisciplinares e transdisciplinares; e mudanças no modelo educacional.

Conforme Granados ([2011?], não paginado): “numa sociedade do conhecimento, o ensino superior deve transformar-nos de projéteis desorientados em mísseis guiados: foguetes capazes de mudar de direção em voo, se adaptar às circunstâncias variáveis, e constantemente curso de correção”.

Além destas mudanças, o autor refere o aspecto da responsabilidade social e transferência do conhecimento:

O trabalho das instituições de ensino superior deve ser relevante. O que elas fazem, e o que se espera delas, deve ser visto como um serviço à sociedade, sua pesquisa deve antecipar as necessidades sociais, e os produtos de sua pesquisa devem ser compartilhados de forma eficaz com a sociedade através de mecanismos de transferência de conhecimentos apropriados (GRANADOS, [2011?], não paginado).

## 2.2 AS TRANSFORMAÇÕES DAS INSTITUIÇÕES FEDERAIS DE ENSINO

Como já se referiu anteriormente, o avanço da globalização fez surgir, no cenário econômico, problemas relativos à abertura comercial, ajustes fiscais e privatizações, além da redução do poder dos Estados em proteger suas economias. Entre algumas causas da crise do Estado incluía-se a dificuldade no financiamento do déficit público, a internacionalização dos mercados, a desaceleração do crescimento econômico, e maiores demandas sociais relativas à qualidade dos serviços prestados. As transformações sociais, econômicas e políticas tornaram o estado incapaz de atender à crescente demanda dos cidadãos.

A partir daí, observa-se um tema central nas discussões dos anos 90, comum à maioria dos países: a reforma do Estado e, nesse espírito, a reforma administrativa, que passa a ser alvo de interesse no Brasil em 1995, quando, segundo Bresser-Pereira (1998), fica claro para a sociedade que a reforma seria a condição para a consolidação do ajuste fiscal do estado brasileiro e para a existência de um serviço público moderno, profissional e eficiente.

Conforme o autor, a administração pública passou por várias fases no que diz respeito à gestão administrativa. A inicial, definida como patrimonialismo, vigente desde o império; a chamada burocracia, que surge por volta do final dos anos 30, quando o Estado passa a desempenhar um papel mais forte em decorrência do processo de industrialização; e a mais recente, denominada administração gerencial.

À medida que o modelo burocrático tradicional não atende mais a demanda da sociedade, vai se consolidando o modelo gerencial, que visa alcançar uma melhor qualidade

dos serviços públicos e o controle dos gastos. Neste sentido, autores como Osborne e Gaebler (1994), em sua obra *Reinventando o Governo*, difundem a ideia de reinventar a administração pública de forma a adequar a introdução de mecanismos gerenciais com a busca de equidade.

Sob a égide da eficiência foram introduzidos novos conceitos para modificar o modelo vigente de uma administração burocrática, como gestão da informação, gestão da qualidade, avaliação de desempenho, controle de resultados, dentre outros. O novo modelo passa a dar mais valor aos recursos humanos, incentivando a educação continuada e a adoção de novas práticas profissionais. Aliado a isso, temos a imagem de que o modelo de gestão adotado pelo setor privado é mais adequado, o que propiciou a difusão desses modelos no âmbito do serviço público em geral, traçando um novo horizonte para as relações de trabalho entre os servidores e o governo.

No setor da educação, particularmente em relação ao ensino superior e às universidades públicas, pode-se dizer que, desde a reforma universitária de 1968, a modernização dessas instituições tem sido objeto de discussão, e está sempre presente nos debates relativos à reforma do estado e do sistema universitário brasileiro. No foco do debate, propostas de maior flexibilização e diversificação, contrapondo-se ao modelo único da indissociabilidade ensino-pesquisa-extensão.

Ocorre que o processo de transformação universitária tem abrangência mundial, e o debate internacional traz questões como: a preocupação com a qualidade, acentuando a organização dos processos de avaliação e acreditação; a preocupação com a relevância do trabalho das Instituições de Ensino Superior; o aperfeiçoamento do gerenciamento e administração; a necessidade de introduzir novas tecnologias de informação e comunicação; reforçar a dimensão internacional da educação superior; o exercício da autonomia acadêmica com responsabilidade social.

Para Didriksson ([2008?]), as várias reformas acadêmicas, institucionais e legislativas da última década, influenciaram a construção de uma nova agenda de discussão entre universidades, ministérios de educação e departamentos governamentais e aborda reformas nas universidades do tipo: políticas que combatam a desigualdade no acesso e permanência no ensino superior; criação de novos cursos, treinamento para os docentes e melhorias na infraestrutura; investimento em novas tecnologias educacionais; alterações na legislação e o surgimento de novos atores que desafiem a velha agenda que reduziu a responsabilidade do Estado na oferta da educação superior como um bem público.

Então, estaria surgindo a construção de um modelo global de Universidade, haja vista as recomendações dos organismos multilaterais e as experiências dos países centrais; um novo

modelo de universidade mundial, "[...] neoprofissional, heterônoma, operacional empresarial e competitiva.", segundo Sguissardi, Franco e Morosini (2005, p. 21).

Esse modelo de universidade mundial baseou-se no modelo anglo-saxão, no qual as Universidades foram incentivadas a assinarem contratos de pesquisa e consultoria com a indústria e a buscarem doações privadas. A forma como geriam seus recursos constituiu uma forma de quase mercado, e para que seguissem os interesses do governo, adotou-se o monitoramento mercadológico.

No Brasil, na sequência de vários atos governamentais, deu-se início, então, a um sistema de educação superior plenamente orientado pelo mercado, combinado com o aumento dos controles burocráticos, representados por uma crescente exigência de prestação de contas do uso dos fundos públicos e responsabilidade com o monitoramento externo da qualidade do ensino.

As transformações na educação superior assemelhavam-se à maioria dos países e não ocorriam por acaso, mas como forma de solucionar a crise do Estado do Bem-estar e adotar medidas de redução do déficit público; introduzir a reforma gerencial do Estado; promover a privatização dos serviços públicos e a consequente caracterização do ensino superior como um bem privado.

Muitas dessas orientações provinham do Banco Mundial, que disseminava teses de que o retorno na educação superior era menor do que o dos investimentos aplicados na educação fundamental e por isso exigia que o Estado se desvencilhasse de sua manutenção, caracterizando o ensino superior como um bem privado. Referia que a universidade de pesquisa – aquela que associa ensino, pesquisa e extensão – era muito onerosa. Propunha, também, a gerência semelhante à de empresas; critérios de qualidade para medir excelência acadêmica; privatizar ou diversificar as fontes de recursos; além de garantir a competitividade através da diferenciação entre as Instituições.

Atualmente, as Universidades públicas brasileiras vivenciam um processo de avaliação permanente, condicionando, assim, o financiamento ao seu desempenho. Segundo Dourado (2002, p. 243), "[...] as políticas de avaliação da educação superior no Brasil buscam a padronização e a mensuração da produção acadêmica, voltada, prioritariamente, para as atividades de ensino.", mas seguem "Na contramão de um processo avaliativo emancipatório, indutor do desenvolvimento institucional [...]".

Para o autor, as políticas governamentais para o ensino superior, na medida em que induzem à diversificação e diferenciação, estão provocando uma mudança na identidade e na função social das universidades. Além disso, Dourado (2002, p. 244) refere que "Avaliações

parciais como as efetivadas pelo Exame Nacional de Cursos (Provão) têm legitimado um *rankiamento* das instituições de ensino superior."

Ainda conforme o autor:

A educação superior no Brasil é emblemática na medida em que se reestrutura, rompendo com o princípio da indissociabilidade entre ensino, pesquisa e extensão, por meio de ações deliberadas em prol de um crescente processo expansionista, balizado por políticas indutoras de diversificação e diferenciação institucional, o qual, no caso brasileiro, tem significado uma expansão pautada, hegemonicamente, pelo aligeiramento da formação e pela privatização desse nível de ensino. (DOURADO, 2002, p. 245-246).

Recentemente, após um período de escassez financeira, redução do quadro de servidores docentes e técnico-administrativos, não reposição de vagas de aposentadorias e exonerações de servidores, as Universidades passam a vivenciar um processo de expansão, decorrente do Plano de Desenvolvimento da Educação (PDE), lançado pelo governo Lula em 2007. Para Teixeira (2012) o momento é positivo, pois há uma retomada do diálogo com o Ministério da Educação (MEC); há a recuperação dos orçamentos e a reposição dos quadros docentes e técnicos através dos concursos; e ainda, há a recuperação do protagonismo do sistema público federal de educação superior, através do Programa de Apoio a Planos de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais (REUNI) e do Exame Nacional do Ensino Médio (ENEM).

O PDE faz parte de uma política de governo mais ampliada, cuja missão se pauta na reestruturação da política da educação superior nacional pela articulação de dois princípios: democratização do acesso conjugada à justiça social. Forma um conjunto de programas (ações) que o governo empreende para democratizar o acesso ao ensino superior associado à promoção da justiça social, destacando-se: Universidade Aberta do Brasil (UAB); Fundo de Financiamento Estudantil (FIES); Programa Nacional de Pós-Doutorado; Programa Incluir: Acessibilidade na Educação Superior; Apoio financeiro à produção de conhecimentos educacionais digitais multimídia; Programa de Extensão Universitária (PROEXT); Nova Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES); Programa REUNI e Banco de Professor-equivalente (BRASIL, 2007a).

O Programa REUNI, considerado o carro-chefe da política do Governo Federal para o ensino superior, e cujo objetivo é ampliar o acesso e a permanência dos alunos de graduação na Universidade, bem como otimizar a infraestrutura e os recursos humanos, ainda não é consenso no ambiente acadêmico. Os que o defendem destacam a oportunidade de acesso ao ensino superior à população residente fora das regiões metropolitanas e a maior captação de recursos

financeiros junto ao setor privado. Já os críticos relacionam a possibilidade de redução da qualidade do ensino e da pesquisa.

O REUNI visa dar condições às Universidades Federais para que expandam as vagas e reduzam a evasão no nível de graduação, além de ressaltar a importância de propiciar a mobilização estudantil e a ampliação de políticas de inclusão e de assistência estudantil.

A partir dele surge uma nova relação entre as instituições e o Ministério da Educação, e o foco, que até então se baseava nos processos, passa agora a privilegiar os resultados. O MEC assume o controle sobre a definição das metas e dos indicadores que as instituições deverão atingir, através da introdução de novos mecanismos e conceitos, como matrícula projetada, fator de retenção por área de conhecimento, banco de professores equivalentes, número de alunos de pós-graduação por professor.

Para Pinheiro e Araújo (2010), as diretrizes gerais do REUNI deixam claro que o que passa a reger as relações entre Universidades e o MEC passa a ser um contrato de gestão, apesar de não explícito, que define objetivos, prazos, metas, indicadores, recursos e formas de avaliação, bem como condiciona a liberação dos recursos às iniciativas (ações) de cada Instituição.

Parte deste processo, o servidor técnico-administrativo se vê diante de um outro cenário, que exige uma postura mais ativa e dinâmica no desenvolvimento de suas atividades, bem distante da costumeira "acomodação" associada a sua imagem de servidor público.

### 2.3 A RECENTE LEI DA CARREIRA E SUAS REGULAMENTAÇÕES

Em 1987 foi instituído o Plano Único de Classificação e Retribuição de Cargos e Empregos (PUCRCE) (BRASIL, 1987), o qual propiciou a correção de algumas distorções no âmbito das Instituições Federais de Ensino (IFEs), como a coexistência de instituições autárquicas e fundacionais, servidores do quadro permanente, servidores estatutários e que tinham o mesmo plano de cargos e salários para todo o serviço público.

A partir daí, inicia-se a construção da ideia de que todos os servidores se caracterizavam como profissionais de Educação, pois o plano agregou as categorias presentes nas IFEs – docentes e técnicos – em dois regimes de trabalho: os estatutários, aqueles que eram mais antigos, regidos pela Lei nº 1.711/52 (Estatuto dos Funcionários Públicos Civis da União) (BRASIL, 1952) e os celetistas, regidos pelo Decreto nº 5.452/43, que aprovou a Consolidação das Leis do Trabalho (CLT) (BRASIL, 1943).

O PUCRCE abrigava 365 cargos técnico-administrativos, distribuídos em três níveis de classificação, pelo critério da escolaridade: Nível de Apoio, Nível Intermediário e Nível

Superior. O desenvolvimento do servidor na carreira se dava através de Ascensão Funcional, que era um concurso interno para mudança de cargo ou através de Progressão Funcional, dividida em três modalidades: Progressão por tempo – a cada quatro anos, um padrão; Progressão por capacitação – três padrões no mesmo grupo e até cinco na vida funcional; e Progressão por mérito – a cada dois anos, por avaliação de desempenho.

Naquele momento, o modelo de gestão para o serviço público era o burocrático e a organização do trabalho baseava-se nos princípios de Taylor e Fayol. A concepção subjacente ao plano era a mais tradicional, de cargo público formalmente descrito como um feixe de atribuições cometido a um servidor individualmente, como a ideia de um posto de trabalho.

Após a implantação do Regime Jurídico Único (RJU), em 1990, a discussão passa a debater a necessidade de uma carreira única, conforme a atividade finalística de cada órgão do serviço público. O debate discute o papel do servidor público e também o do Estado, como principal promotor de serviços nas áreas sociais. Desta forma, inclui o cidadão usuário como sujeito na avaliação destes serviços.

Esta carreira única previa um macrocargo único, de Técnico-administrativo em Educação, que mantivesse a identidade dos profissionais de educação das IFEs, independente da especialidade profissional – manutenção, limpeza, saúde, laboratórios, secretarias, pesquisa.

Conforme Santos (2012), o conceito de cargo para a categoria dos servidores é de um conjunto de atividades técnico-administrativas estruturado segundo os seus diferentes níveis de complexidade e responsabilidade. É o conceito que embasou a proposta do cargo único e se fundamenta no entendimento de que a instituição tem múltiplas atividades técnico-administrativas que se diferem entre si em complexidade e, por isso, exigem diferentes competências para serem bem executadas. Desta forma, o cargo único acolheria essas diferentes complexidades.

Segundo Coelho (2000), a estruturação das diversas carreiras para cada órgão da administração federal deve observar as peculiaridades ditadas por suas atividades finalísticas. Em função destas peculiaridades é que é prevista a possibilidade de carreiras com um cargo único, cujas atribuições abrangeriam o conjunto das atividades do órgão, ou grande parte delas.

A questão chave da discussão é quanto ao arcabouço legal e constitucional referente ao provimento de cargo público, pois a Constituição refere que todo e qualquer provimento de cargo deve ser por concurso público, não só o primeiro provimento. Isso vai de encontro à concepção do cargo único que prevê a Progressão Funcional como forma de mudar de classe, especialidade e/ou ambiente.

Enfim, passados 10 anos da construção do projeto original de Plano de Carreira em 1994, que previa um cargo único de Técnico em Educação, chegou-se à Lei nº 11.091, de 12 de janeiro de 2005, que instituiu o Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação (PCCTAE) (BRASIL, 2005).

Porém, sob o argumento do governo da falta de recursos e da política de contingenciamento de gastos, o plano aprovado – PCCTAE – não apresentou o elemento conceitual do “Cargo Único” previsto no projeto original, bem como não incluiu a Progressão Funcional no seu modelo de desenvolvimento, o que permitiria o trânsito entre especialidades e classes.

Mas estabeleceu conceitos que incorporaram elementos estruturantes do projeto original de 1984, tais como: a vinculação da carreira ao planejamento estratégico e ao desenvolvimento institucional; o reconhecimento do cidadão usuário como titular de direitos e como sujeito na avaliação dos serviços prestados; o reconhecimento do mérito e da capacitação como únicos elementos de desenvolvimento; a estruturação dos fazeres – cargos – em cinco níveis de classificação, reincorporando a experiência, responsabilidade, o esforço e o risco como fatores para a hierarquização dos cargos, vencendo a lógica da supremacia da escolaridade para este fim; e o reconhecimento da necessidade da existência de um Plano de Desenvolvimento dos Integrantes da Carreira e do estabelecimento dos Programas de Capacitação, Avaliação e Dimensionamento das necessidades de pessoal, com matriz para distribuição de vagas e de cargos; a matriz hierárquica original do projeto de 1994; o retorno da progressão por mérito e capacitação para os que já estavam no fim da carreira; o reconhecimento de títulos e certificados não averbados na vigência do PUCRCE, desde que obtidos durante a atividade do servidor; a criação de Comissões de Supervisão.

Segundo a Federação de Sindicatos de Trabalhadores Técnico-Administrativos em Instituições de Ensino Superior Públicas do Brasil (FASUBRA), o PUCRCE foi um Plano de Cargos e Salários, que cumpriu o papel de estabelecer uma hierarquia dos postos de trabalho – à época chamados de “categorias funcionais” e, após a Constituição e o RJU, denominados “cargos” –, bem como organizou a sua remuneração e os incentivos necessários a melhor produção. Neste sentido, não organizou uma “carreira”, pois a hierarquia e o desenvolvimento não consideravam o fazer coletivo da instituição e dos servidores que a integram. Para a categoria dos servidores técnico-administrativos, ainda resta assegurar elementos constitucionais que garantam “o cargo único” e a “progressão funcional” para que seja estabelecida a carreira original de 1994. A partir do PCCTAE e dos Decretos posteriores à sua

promulgação, as Instituições Federais de Ensino obrigaram-se a mudar sua postura e adequar sua política de gestão de pessoas.

O governo federal estruturou o Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação (PCCTAE) das Instituições Federais de Ensino (IFEs), conceituando plano de carreira como: “[...] conjunto de princípios, diretrizes e normas que regulam o desenvolvimento profissional dos servidores titulares de cargos que integram determinada carreira, constituindo-se em instrumento de gestão do órgão ou entidade.” (BRASIL, 2005).

Em seu art. 3º, a Lei nº 11.091/05 refere princípios e diretrizes que a gestão dos cargos deverá observar, tais como:

I - natureza do processo educativo, função social e objetivos do Sistema Federal de Ensino; II - dinâmica dos processos de pesquisa, de ensino, de extensão e de administração, e as competências específicas decorrentes; III - qualidade do processo de trabalho; IV - reconhecimento do saber não instituído resultante da atuação profissional na dinâmica de ensino, de pesquisa e de extensão; V - vinculação ao planejamento estratégico e ao desenvolvimento organizacional das instituições; VI - investidura em cada cargo condicionada à aprovação em concurso público; VII - desenvolvimento do servidor vinculado aos objetivos institucionais; VIII - garantia de programas de capacitação que contemplem a formação específica e a geral, nesta incluída a educação formal; IX - avaliação do desempenho funcional dos servidores, como processo pedagógico, realizada mediante critérios objetivos decorrentes das metas institucionais, referenciada no caráter coletivo do trabalho e nas expectativas dos usuários; e X - oportunidade de acesso às atividades de direção, assessoramento, chefia, coordenação e assistência, respeitadas as normas específicas (BRASIL, 2005).

Os princípios e diretrizes propostos na lei permitem observar que esta nova carreira difere do plano anterior – PUCRCE (BRASIL, 1987) – no que se refere ao desenvolvimento do servidor e a relação com os objetivos da Instituição. Desta forma, seguindo a ideia de que um plano de carreira deve ser um instrumento para que os objetivos da Instituição sejam atingidos da melhor forma, o PCCTAE atribui às IFEs a responsabilidade sobre a adequação da força de trabalho às suas necessidades, de acordo com as demandas institucionais; com a proporção entre os quantitativos da força de trabalho do Plano de Carreira e usuários; com as inovações tecnológicas; e com a modernização dos processos de trabalho no âmbito da Instituição.

Na sequência, após a promulgação da Lei nº 11.091/05 (BRASIL, 2005), o governo federal estabeleceu os procedimentos para efetivar o enquadramento dos servidores e para a concessão do Incentivo à Qualificação, através do Decreto nº 5.824, de 29 de junho de 2006 (BRASIL, 2006b). Com o objetivo de orientar a política de desenvolvimento do servidor na carreira foram estabelecidas áreas específicas de atuação dos servidores no âmbito das IFEs, integradas por atividades afins ou complementares e organizadas a partir das necessidades institucionais. Estas áreas foram denominadas “ambientes organizacionais” e dividem-se em:

Administrativo; Infraestrutura; Ciências Humanas, Jurídicas e Econômicas; Ciências Biológicas; Ciências Exatas e da Natureza; Ciências da Saúde; Agropecuário e Informação.

Os cargos<sup>4</sup> que integram o PCCTAE estão estruturados em cinco níveis de classificação – A, B, C, D e E –, que por sua vez dividem-se em quatro níveis de capacitação – I, II, III e IV. Nível de classificação é um conjunto de cargos de mesma hierarquia, classificados a partir do requisito de escolaridade, nível de responsabilidade, conhecimentos, habilidades específicas, formação especializada, experiência, risco e esforço físico para o desempenho de suas atribuições. Nível de capacitação representa a posição que o servidor ocupa na matriz hierárquica dos padrões de vencimento.

As atribuições de cada cargo envolvem desde atribuições gerais, como planejamento, organização, execução e avaliação de atividades de apoio ao ensino, à pesquisa e à extensão, até atribuições mais específicas, de forma a garantir a eficiência, a eficácia e a efetividade das Instituições Federais de Ensino.

Desta forma, a Tabela de Estrutura e de Vencimento Básico do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação<sup>5</sup>, na forma de uma matriz hierárquica, vai estabelecer o vencimento básico de cada cargo integrante do plano de Carreira e o posicionamento do servidor em um padrão de vencimento inicial quando do seu ingresso no cargo.

Conforme o art. 5º, o padrão de vencimento é a “[...] posição do servidor na escala de vencimento da carreira em função do nível de capacitação, cargo e nível de classificação.” (BRASIL, 2005).

O respectivo desenvolvimento na carreira é determinado pelo artigo 10, reformulando os conceitos de progressão já existentes no plano anterior: “O desenvolvimento do servidor na carreira dar-se-á, exclusivamente, pela mudança de nível de capacitação e de padrão de vencimento mediante, respectivamente, Progressão por Capacitação Profissional ou Progressão por Mérito Profissional.” (BRASIL, 2005). Ou seja, ao longo de sua trajetória na Instituição, o servidor poderá migrar entre os níveis I, II, III e IV, de acordo com a capacitação realizada e respectiva carga horária; e, também, através da obtenção de resultados satisfatórios na avaliação de desempenho.

Ainda em relação ao desenvolvimento, e para fins do objetivo deste trabalho, consideramos o art. 11, da Lei nº 11.091/05, que se refere à instituição do “Incentivo à

---

<sup>4</sup> A Tabela completa com a distribuição dos 365 cargos por nível de classificação e requisitos para ingresso encontra-se no Anexo III, da Lei nº 11.091, de 12 de janeiro de 2005.

<sup>5</sup> Anexo II, da Lei nº 11.091, de 12 de janeiro de 2005.

Qualificação”, seu ponto mais relevante. O Incentivo corresponde a um percentual que é concedido ao servidor que possuir escolaridade superior ao exigido para o cargo do qual é titular, e varia de acordo com o nível de classificação do cargo; o nível de escolaridade formal superior ao previsto para o exercício do cargo; e relação com a área de conhecimento.

Inicialmente, este percentual foi estabelecido entre 5% e 20% do vencimento básico, conforme o nível de classificação, mas desde a promulgação da Lei, alguns avanços foram conquistados, como a elevação destes percentuais, que atualmente variam entre 10% e 75%; o reconhecimento dos certificados de ensino fundamental e médio como tendo relação direta com o ambiente organizacional; o estabelecimento dos mesmos valores de incentivos máximos para todas as classes, independente da modalidade da educação formal; entre outros.

Por várias décadas, a categoria dos servidores técnico-administrativos vem reivindicando ações que pressuponham o servidor como sujeito do pensar e do fazer; a formação de uma estratégia de desenvolvimento institucional; de um planejamento coletivo; a construção de uma nova cultura, centrada nos direitos do público usuário e a criação de novos parâmetros para as relações de trabalho.

A partir da implantação do plano de carreira estas questões podem estar tomando forma, associadas à intenção do governo federal de inovar a política de gestão de pessoas no âmbito das Instituições Federais de Ensino, promovendo a qualificação de seus quadros funcionais, e assim, garantindo serviços públicos de melhor qualidade à nossa sociedade.

Na sequência da implantação do Plano de Carreira, o governo federal instituiu, ainda, a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal (PNDP), para órgãos e entidades da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, através do Decreto nº 5.707, de 23 de fevereiro de 2006 (BRASIL, 2006a).

O Decreto destaca, no art. 1º, suas finalidades:

- I - melhoria da eficiência, eficácia e qualidade dos serviços públicos prestados ao cidadão;
- II - desenvolvimento permanente do servidor público;
- III - adequação das competências requeridas dos servidores aos objetivos das instituições, tendo como referência o plano plurianual;
- IV - divulgação e gerenciamento das ações de capacitação; e
- V - racionalização e efetividade dos gastos com capacitação. (BRASIL, 2006a).

O Decreto nº 5.825, de 29 de junho de 2006 (BRASIL, 2006c), estabelece as diretrizes para elaboração do Plano de Desenvolvimento dos Integrantes do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação, que deverá integrar o Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) de cada instituição, e conter o dimensionamento das necessidades

institucionais, com definição de modelos de alocação de vagas que contemplem a diversidade da instituição; Programa de Capacitação e Aperfeiçoamento; e Programa de Avaliação de Desempenho.

Até então, experiências semelhantes relativas a dimensionamento de pessoal já haviam se desenvolvido no âmbito da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como por exemplo, o dimensionamento do quadro de pessoal técnico-administrativo proposto na década de 90. Através de indicadores de volume de trabalho, estabeleciam-se critérios para remoção e lotação de pessoal. Porém, diante da instabilidade das políticas governamentais da época, a proposta não avançou.

Em seu artigo 4º, o Decreto expressa os objetivos que o plano de desenvolvimento deverá garantir, respondendo aos anseios da categoria de servidores:

I - a função estratégica do ocupante da carreira dentro da IFE; II - a apropriação do processo de trabalho pelos ocupantes da carreira, inserindo-os como sujeitos no planejamento institucional; III - o aprimoramento do processo de trabalho, transformando-o em conhecimento coletivo e de domínio público; IV - a construção coletiva de soluções para as questões institucionais; V - a reflexão crítica dos ocupantes da carreira acerca de seu desempenho em relação aos objetivos institucionais; VI - a administração de pessoal como uma atividade a ser realizada pelo órgão de gestão de pessoas e as demais unidades da administração das IFE; VII - a identificação de necessidade de pessoal, inclusive remanejamento, readaptação e redistribuição da força de trabalho de cada unidade organizacional; VIII - as condições institucionais para capacitação e avaliação que tornem viável a melhoria da qualidade na prestação de serviços, no cumprimento dos objetivos institucionais, o desenvolvimento das potencialidades dos ocupantes da carreira e sua realização profissional como cidadãos; IX - a avaliação de desempenho como um processo que contemple a avaliação realizada pela força de trabalho, pela equipe de trabalho e pela IFE e que terão o resultado acompanhado pela comunidade externa; e X - a integração entre ambientes organizacionais e as diferentes áreas do conhecimento. (BRASIL, 2006c).

Com relação ao Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI), a UFRGS somente o aprovou em 2010, através Decisão nº 493/2010, do Conselho Universitário. O plano é o instrumento norteador das ações da Universidade para o período de 2011 a 2015, e está firmado em quatro pilares direcionadores: Excelência, Eficiência Administrativa, Expansão e Inclusão.

Enfim, pode-se afirmar que diante do arcabouço legal institucionalizado a partir do ano de 2005 – PCCTAE e Decretos posteriores à sua promulgação – surgem mudanças nas políticas e estratégias das Instituições Federais de Ensino Superior (IFEs) no que se refere à gestão de pessoas, e a difusão do conceito de competências vem representar uma nova forma de gestão no serviço público.

### 3 COMPETÊNCIAS

Este Capítulo apresenta o tema Competências sob o seu aspecto teórico, tratando da evolução do conceito e da existência de diversas abordagens. Retrata, ainda, alguns exemplos da aplicação do modelo de Gestão por Competências no setor público, já que este encontra-se, atualmente, tão difundido neste setor, e não somente no contexto das organizações privadas.

#### 3.1 A EVOLUÇÃO DO CONCEITO

A noção de competência tem sido foco de discussão tanto no ambiente acadêmico como empresarial, e pode estar relacionada, numa perspectiva mais ampla, aos indivíduos, às organizações e aos países.

Conforme Dias et al. (2008), o conceito de competência tem sido alvo de intenso debate a respeito de suas reais condições de operacionalização e adequação aos problemas das organizações, e é apropriado no espaço organizacional tanto como referência para gestão de pessoas como em uma perspectiva associada à competitividade das organizações.

Os autores indicam que apesar de aparentar ser um conceito simples, sua aplicação tem sido considerada relativamente complexa, pois não aceita um tratamento homogêneo e unidimensional como geralmente outras práticas gerenciais apresentam. Desta forma, é abordado sob várias perspectivas, tais como a da economia e estratégia, educação, sociologia do trabalho, direito e administração.

Ainda segundo os autores, uma das causas da heterogeneidade entre os entendimentos e o tratamento sobre a noção de competência tem origem na própria evolução do conceito, que transita por diversos campos disciplinares e formas de abordagem nos campos organizacional e acadêmico.

Conforme Fischer et al. (2008), a primeira estruturação do conceito surge em 1973, após a publicação de um artigo de David McClelland (1973). A partir daí, outros autores marcaram a literatura americana, como Spencer e Boyatzis, inspirando o debate entre psicólogos e educadores. Até meados de 80, McClelland e Boyatzis predominavam. Boyatzis procurou fixar ações ou comportamentos efetivos esperados a partir da caracterização das demandas de determinado cargo na organização.

Os modelos centrados em cargos ou funcionais, como referem Plothow e Hipólito (2008), derivam da complexidade das organizações após a revolução industrial e da necessidade de se diferenciar os salários dos profissionais. Conforme os autores, como a expectativa era de

que os trabalhadores restringissem seu trabalho apenas às atividades descritas para o cargo que ocupavam, isto poderia traduzir sua contribuição e, portanto, definir o salário.

Estes modelos tradicionais de gestão, com origem em Taylor, baseavam-se na busca de pessoa certa para o lugar certo. Consistia na divisão do trabalho em tarefas específicas, com a execução repetitiva e contínua, no ritmo da máquina. Dispensava qualquer tipo de criatividade e participação por parte do indivíduo, e o controle servia de referencial para ancorar a relação entre as pessoas e a organização.

Para Ruas (2005), a origem da noção de competência confunde-se com a noção de qualificação, que também foi alvo de debate entre os anos 60 e 80 e cujo contexto no qual estava inserida, caracterizava-se pelo emprego formal, trabalho predominantemente industrial, sustentado por atividades geralmente previsíveis e de forte base sindical.

Mas, a partir de 90, as transformações no mundo do trabalho passaram a exigir novos modelos e o que se apresenta é a aceleração da concorrência; predomínio da lógica dos serviços em substituição à lógica industrial; baixa previsibilidade de negócios e atividades; além de crise nos sindicatos e relações de trabalho informal. Segundo Ruas (2005), é deste quadro que resulta a noção de competência.

Conforme o autor, a organização do trabalho tem outra concepção, qual seja, inicialmente de uma forma baseada em cargos, com tarefas prescritas e programadas, para outra baseada em metas, responsabilidades e multifuncionalidade. O foco em processos – a forma como a atividade deve ser feita – passa a ser em resultados – aquilo que deve ser obtido com o trabalho.

Para Plohow e Hipólito (2008), num ambiente mutável a metodologia centrada em cargos pode ser pouco operante, desestimulando o aprendizado e o desenvolvimento de novas habilidades e competências, pois as novas exigências são de atualização constante, flexibilidade e adaptabilidade.

Então, segundo Dias et al. (2008), esta é uma fase em que o foco se movimenta para o momento da ação, para a combinação e a mobilização das capacidades. As ideias de autores da escola europeia, como Le Boterf (1994) e Zarifian (1996), passam a vigorar e conforme Fischer et al. (2008), aqueles autores exploram o conceito associado à ideia de agregação de valor e entrega a determinado contexto independente do cargo, isto é, a partir da própria pessoa.

Fischer et al. (2008) referem, ainda, que na abordagem de Le Boterf, competência significa mobilizar conhecimentos e experiências para atender as demandas e exigências de determinado contexto, que varia conforme a cultura da empresa, as relações de trabalho, os imprevistos, as limitações do tempo e de recursos. O inusitado impede a descrição precisa de

tarefas e atividades. Desta forma, "[...] não tem sentido vincular a competência ao cargo e sim à pessoa que terá que compreender as demandas do contexto sobre ela e saber mobilizar seu repertório para atender às mesmas de forma adequada." (DUTRA, 2004<sup>6</sup> apud FISCHER et al., 2008, p. 35).

Tem-se ainda neste período, como refere Dias et al. (2008), a intensificação dos processos de avaliação de desempenho coletivos e individuais, bem como a valorização de sistemas de mensuração e o uso de indicadores (*Balanced Scorecard*), decorrência de uma abordagem da competência sob a perspectiva de sua contribuição econômica e social para a empresa.

Desde então, verificam-se as mais diversas formas de abordagem para o termo competência e o seu trânsito por diferentes campos disciplinares vêm suscitando, cada vez mais, os debates acerca de sua aplicação no contexto das organizações.

### 3.2 AS DIVERSAS ABORDAGENS

Conforme Ruas (2011, p. 247), “A expressão *competência* tem sido, ao mesmo tempo, uma das mais empregadas e controvertidas no jargão da administração contemporânea.”. Para o autor, ela tem sido marcada por diferentes conceitos e dimensões, mas a mais abrangente é a desenvolvida por Prahalad e Hammel (1990), que expressa uma dimensão organizacional de competências, seguida pelas dimensões funcionais e individuais.

Na dimensão individual trata-se de ir além do conjunto de conhecimentos adquiridos, bem como da formação educacional ou profissional, pois é necessário saber agir diante de uma situação específica e no momento certo.

Particularmente em relação à competência individual, Fleury e Fleury (2011) referem que Le Boterf (1995), situa competência no encontro de três eixos, formados pelo conjunto das aprendizagens sociais, pela formação educacional e pela experiência profissional, contextualizadas num ambiente e momento determinado. Ainda, se não houver troca de saberes e de conhecimentos não há status de competência.

Igualmente,

A aplicação/atualização daquilo que se sabe ou conhece num contexto específico – marcado por uma cultura institucional, por relações de trabalho particulares, condições temporárias e recursos restritos – é o que vai caracterizar a passagem para competência (LE BOTERF, 1995<sup>7</sup> apud RUAS, 2011, p. 249).

<sup>6</sup> DUTRA, Joel Souza. **Competências**. São Paulo: Atlas, 2004.

<sup>7</sup> LE BOTERF, Guy. **De la compétence**. Paris: Editions d'Organisation, 1995.

Fleury e Fleury (2001), abordam a competência como a composição de saber agir, saber comunicar, saber aprender, saber engajar-se e comprometer-se, saber assumir responsabilidades e ter visão estratégica, definindo: “[...] um saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos, habilidades, que agregam valor econômico à organização e valor social ao indivíduo.” (FLEURY; FLEURY, 2001, p. 188).

Os autores procuram categorizar as competências individuais em três grandes blocos, quais sejam, competências técnicas profissionais, aquelas específicas para realização de uma tarefa; competências sociais, necessárias para a interação com as pessoas e competências de negócio, associadas à compreensão do negócio.

Referem, ainda, que novas práticas de gestão vêm sendo adotadas nas empresas no sentido de focar mais nos indivíduos, promovendo maior participação e aprendizagem, exigindo perfis com maior qualificação e potencial de crescimento, associado ao fato de que todo processo de desenvolvimento das pessoas deve estar alinhado à estratégia da empresa.

Entretanto, Ruas (2011) considera que a maioria dos processos de formação e treinamento convencionais não parecem suficientes para desenvolver competências, pois ocorrem distantes dos locais onde as competências vão ser desenvolvidas. Na maioria dos casos, os participantes não conseguem apropriar, no ambiente de trabalho, tudo o que foi gerado nos programas de formação e treinamento.

Sendo assim, o autor refere uma proposta de desenvolvimento de competências gerenciais que significa, sob o ponto de vista da mudança organizacional, “[...] gerar [...] as condições necessárias para apropriação e internalização de conhecimentos e habilidades, ampliando o repertório de respostas e de maneiras de ser e agir (competências) associadas a novos princípios e práticas de gestão.” (RUAS, 2011, p. 253).

Através de uma análise da literatura sobre competências, Fischer, Fleury e Urban (2008) buscaram referências de vários autores sobre cultura organizacional, no sentido de identificar uma possível relação entre estes dois temas.

É importante salientar-se o debate proposto por Fischer, Fleury e Urban (2008), sobre qual é a relação entre cultura – refere-se aos valores e significados que influenciam o comportamento das pessoas e as práticas organizacionais – e competência – mobilização de recursos pelas organizações e pelas pessoas. Para os autores, como a cultura é o pano de fundo das competências, qualquer mudança na cultura implica na adaptação ou no desenvolvimento de novas competências.

Segundo os autores, o conceito de cultura foi trazido às ciências administrativas por volta da década de 60, quando empresas europeias e norte-americanas se expandiram para

outros continentes e quase nem sempre os resultados da reprodução de suas estruturas eram os mesmos. As empresas procuravam identificar quais elementos culturais da sociedade predominavam entre os empregados e daí, ou promoviam novo arranjo organizacional ou estimulavam uma mudança de crenças e valores.

Conforme Hofstede (1991)<sup>8</sup> apud Fischer, Fleury e Urban (2008, p. 109), "Os valores são aprendidos cedo, durante os primeiros dez anos de vida, e pouco mudam ao longo da existência. Já as práticas são aprendidas e desaprendidas durante toda a vida.". Ainda de acordo com os autores, na concepção de Hofstede a cultura organizacional é enraizada nas práticas aprendidas e partilhadas no local de trabalho. Numa organização, mesmo que as pessoas tenham valores diferentes, podem aprender práticas semelhantes.

De acordo com Zarifian (2001, p.72), "A competência é um entendimento prático de situações que se apoia em conhecimentos adquiridos e os transforma na medida em que aumenta a diversidade de situações.". Ainda segundo o autor, competência pode ser definida como o "tomar iniciativa" e o "assumir responsabilidade" do indivíduo diante das situações profissionais com as quais se depara. Ou seja, refere-se à forma como o indivíduo utiliza seus conhecimentos já adquiridos na resolução de uma situação complexa, dentro de determinado contexto.

Conforme Ruas (2011), apesar das diferentes abordagens acerca dos recursos ou elementos que constituem a competência, há 3 eixos clássicos: conhecimentos (saber), habilidades (saber-fazer) e atitudes (saber ser/agir). É um dos conceitos de competência mais recorrentes na literatura, e traduz-se como sendo a capacidade de mobilizar e colocar em ação conhecimentos, habilidades e atitudes, de forma comprometida com os resultados esperados e a missão do órgão.

O conhecimento é o saber, e corresponde a uma série de informações assimiladas e estruturadas pelo indivíduo, que lhe permitem organizar a realidade e dotar o mundo que o cerca de alguma racionalidade; a habilidade é o saber-fazer, ou seja, é a capacidade de apropriar-se de tecnologia, identificar situações de replicabilidade e fazer uso produtivo do conhecimento adquirido, utilizando-o em uma ação com vista ao alcance de um propósito específico; e a atitude é o querer saber-fazer, dizendo respeito aos aspectos sociais e afetivos relacionados ao trabalho.

Entretanto, mesmo diante da apropriação do conceito de competência no espaço organizacional como modelo para gestão de pessoas, há autores como Fischer et al. (2008), que

---

<sup>8</sup> HOFSTEDE, Geert. **Cultura e Organizações**. Portugal: Silabo, 1991.

apontam para a existência de limitações para o uso do conceito de competências como referência para a construção de instrumentos de gestão, pelo fato de algumas empresas ainda não terem rompido com os pressupostos taylorista/fordistas, que utilizam o cargo como referência para sua implementação.

Tais autores também alertam para a dificuldade em construir resultados mais representativos e abrangentes, devido à maioria das pesquisas tratar uma única organização, e chamam a atenção para a carência de trabalhos sobre a interação entre competências estratégicas e competências associadas a atividades operacionais, ou seja, entre as competências organizacionais e as individuais.

Enfim, diante do novo contexto decorrente das transformações no mundo do trabalho, o já difundido conceito de competência passa a vigorar com mais força nas abordagens relativas à gestão de pessoas, tanto no âmbito do setor privado quanto do setor público.

### 3.3 COMPETÊNCIAS NO SETOR PÚBLICO

Conforme Amaral (2006), a gestão por competências vem sendo abordada de maneira bastante diversa pela literatura referente à gestão de pessoas. Com relação ao setor público, esta literatura não apresenta estudos aplicados ao setor, tampouco relata experiências concretas sobre as formas de capacitar dentro desse modelo, em particular quando se trata de competências relacionais ou pessoais. Além disso, alguns conceitos são estranhos à administração pública, que tradicionalmente foi orientada por regras rígidas e pouco espaço para experimentação.

Nesse sentido, o próprio governo federal vem trabalhando para isso, com o objetivo de melhorar a imagem de seus serviços e profissionalizar o quadro de seus servidores. Nos vários Decretos e Leis Federais publicados recentemente, encontram-se conceitos de administração utilizados, até então, somente pelo setor privado. Particularmente o conceito de competência vem sendo citado com frequência nos documentos produzidos pelos órgãos do governo federal e descrito como uma nova ferramenta de gestão para administração pública.

Para Leme (2011), isso surge não apenas para implantar as boas práticas da iniciativa privada no setor público, mas pela necessidade de profissionalização dos servidores, para que atuem alinhadamente às diretrizes da Instituição, e também como forma de reconhecimento aos profissionais mais dedicados.

Tem-se como exemplo a definição de capacitação referida no Decreto nº 5707, de 2006: "processo permanente e deliberado de aprendizagem, com o propósito de contribuir para o

desenvolvimento de competências institucionais para o desenvolvimento de competências individuais"<sup>9</sup>. Através desta definição, observa-se a intenção de associar as competências a serem desenvolvidas pelo servidor ao órgão onde exerce suas atividades.

Segundo Amaral (2006), a gestão de pessoas necessária é aquela que promove a gestão por competências, modelo considerado como referência-chave desde 2006. Ainda pouco conhecida no setor público, tanto no Brasil como no mundo, a gestão por competências significa olhar para o trabalho por uma lente que combina os conhecimentos, o saber-fazer, a experiência e os comportamentos exercidos em contexto específico.

As principais dificuldades apontadas nas discussões do tema *Gestão por Competências* no setor público são representadas pela questão legal e cultural que o distinguem do ambiente do setor privado. Mesmo que os esforços em transformar a imagem do setor público tenham resultado em pequenos avanços, ainda persistem os traços de paternalismo e corporativismo que dificultam o desenvolvimento de uma postura mais adequada por parte de um pequeno grupo de servidores.

A estabilidade no cargo, garantida por lei, também pode favorecer a manutenção de condutas inadequadas, além de desestimular o servidor no decorrer de sua carreira. São pouco frequentes os casos de demissão por conduta inadequada, desídia ou desempenho insatisfatório. Até mesmo durante o estágio probatório, há dificuldade no rompimento do vínculo empregatício, pois ainda existem posturas de chefias revestidas de traços de paternalismo, além da burocracia que impede mais agilidade no trâmite dos processos.

Para que o servidor alcance um padrão mais elevado na tabela de remuneração, basta esperar pelos interstícios estabelecidos na legislação, sem despender esforços no desenvolvimento de suas atividades. Como já referido anteriormente, o modelo de avaliação de desempenho adotado atualmente ainda reflete os traços de paternalismo e corporativismo característicos do setor público.

Conforme Leme (2011), essas características do setor público tornam ainda mais necessário o alinhamento desse novo modelo de gestão – gestão por competências – às diretrizes organizacionais, pois a política interna representa uma força poderosa na aceitação ou rejeição de novos projetos. Para o autor, é preciso difundir as características reais e os benefícios desse novo modelo entre os servidores, para que o apoio e interesse sejam conquistados, além do patrocínio dos gestores e da hierarquia mais alta de cada Instituição.

---

<sup>9</sup> Artigo 2º, inciso I, do Decreto nº 5707, de 23 de fevereiro de 2006.

Como já referido anteriormente por Fischer, Fleury e Urban (2008), competência e cultura apresentam uma inter-relação delicada, e no caso específico do setor público isto não é diferente. Ainda há resistência, por parte dos servidores, a qualquer tipo de mudança, reflexo de uma cultura que difundia a repetição e a manutenção de certas atividades através do discurso: "mas eu sempre fiz assim", ou então "não adiante mudar, porque já tentamos e não deu certo".

Então "[...] como identificar e explorar toda a potencialidade dos servidores de uma Instituição? O que fazer para que se tenha o servidor certo, no lugar certo, de modo a torná-lo mais produtivo e alinhado às diretrizes institucionais?" (LEME, 2011, p. 57).

### 3.4 GESTÃO DE COMPETÊNCIAS NA PRÁTICA

Segundo Brandão e Bahry (2005), o modelo de gestão por competências propõe-se a gerenciar o *gap* ou lacunas de competências nas organizações e, neste sentido, é necessário o mapeamento das competências requeridas para que se concretize a estratégia organizacional.

Uma vez que se tenha a estratégia organizacional é possível realizar o mapeamento de competências, cujo objetivo é identificar a diferença entre as competências necessárias e as já disponíveis na organização. Para os autores, a etapa de mapeamento de competências é de fundamental importância, pois dela vão decorrer as ações de captação, desenvolvimento, avaliação e retribuição de competências.

Em razão do surgimento de várias correntes teóricas durante a evolução do conceito, o termo competência adquiriu diversas classificações e tipologias. Conforme Pires (2005, p. 11, grifo do autor) estas possibilidades de classificação variam de acordo com a abordagem teórica ou finalidade a que se destinam:

[...] individuais (ou profissionais) e institucionais (ou organizacionais), em razão do nível (micro ou macro) que representam; básicas e distintivas, quanto a sua singularidade; genéricas (ou gerais) e específicas, em função da amplitude da população a que se destinam; técnicas e gerenciais, em razão da natureza do papel ocupacional desempenhado pelas pessoas; emergentes, declinantes, estáveis e transitórias: em função de sua relevância ao longo do tempo.

Para Fleury e Fleury (2004), as competências individuais, combinadas com os recursos organizacionais, constituem as competências essenciais e organizacionais, estabelecendo-se uma inter-relação entre os diversos níveis de competência.

Segundo Ruas (2005, p. 43), “Na instância corporativa e sob forma de competência coletiva, a competência organizacional é associada aos elementos da estratégia competitiva da organização: visão, missão e intenção estratégica.”.

Neste sentido, Carbone et al. (2005)<sup>10</sup> apud Brandão e Bahry (2005), refere que a identificação das competências necessárias à consecução dos objetivos da organização seja realizada, inicialmente, através da análise do conteúdo da missão, da visão de futuro, dos objetivos e de outros documentos relativos à estratégia organizacional. Numa próxima etapa, realiza-se coleta de dados com pessoas-chave da organização para que tais dados sejam comparados aos da análise documental. Na sequência, são identificadas as competências individuais, descritas através de comportamentos observáveis necessários à execução de determinada atividade.

Segundo o relatório da Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE) (2010), a Escola Nacional de Administração Pública (ENAP) está apoiando o desenvolvimento de conhecimentos em mapeamento de competências e formação baseada em competências no setor público brasileiro. São exemplos de órgãos que já adotaram o modelo de gestão por competências: Petrobras, Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES), Ministério da Fazenda, Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária (EMBRAPA), dentre outros.

Ainda conforme o relatório da OCDE (2010, p. 137), a Petrobras é apontada como portadora de “[...] um sofisticado sistema de gestão de recursos humanos formado pela estratégia, valores e objetivos da organização [...]”. Já no BNDES o modelo de competência ainda está em planejamento, tendo iniciado trabalhos sobre a avaliação das necessidades de competências e as que já estão disponíveis na empresa, aponta o relatório. O Ministério da Fazenda começou a desenvolver a gestão por competências em 2007.

No âmbito das Instituições Federais de Ensino também são identificados alguns pressupostos da Gestão de Competências, principalmente no que se refere ao desenvolvimento dos servidores. Apesar das orientações do governo federal sobre a adoção do modelo desde 2005, algumas ações das Universidades só vêm se concretizando recentemente. O projeto de mapeamento de competências da Universidade Federal do Pará (UFPA), por exemplo, foi reconhecido pela Secretaria de Gestão Pública do Ministério do Planejamento, Orçamento e

---

<sup>10</sup> CARBONE, Pedro Paulo; BRANDÃO, Hugo Pena; LEITE, João Batista Diniz. **Gestão por competências e gestão do conhecimento**. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 2005.

Gestão (SEGEP/MP) como uma iniciativa pioneira na administração pública federal, mesmo tendo iniciado somente em 2011.

Conforme o relatório da OCDE (2010), no Ministério da Fazenda, por exemplo, há a definição de algumas competências que são comuns a todo ministério, mas competências específicas também podem ser definidas em cada secretaria. “O ministério está analisando as funções de acordo com as competências essenciais, e considera que a gestão por competências permitiu atrair mais pessoas qualificadas.” (OCDE, 2010, p. 137).

O mesmo relatório aponta algumas competências organizacionais definidas pela Petrobras, tais como orientação para o mercado, inovação tecnológica e gestão de pessoal. Além destas, a empresa estabeleceu competências individuais tais como: criatividade e inovação; trabalho em equipe; aprendizagem e partilha de conhecimento; e capacidade de tomar decisões.

Também são citadas as competências estabelecidas pelas organizações em outros países, como por exemplo, as do modelo belga apontado no relatório OCDE (2010). Nele, o quadro de competências constitui-se de cinco grupos de competências genéricas, consideradas necessárias para todas as funções: gestão da informação, gerenciamento de tarefas, gestão, relações interpessoais e qualidades pessoais, além de um grupo de competências técnicas que são específicas para cada tipo de trabalho. Tem-se, também, “Adicionado a este modelo em uma estrutura matricial estão cinco competências chave que refletem os valores do governo federal: serviço, cooperação, lealdade, orientação para resultados e autodesenvolvimento.” (OCDE, 2010, p. 137).

De volta ao contexto brasileiro e no âmbito das IFEs, referem-se os conceitos definidos pela Universidade Federal do Tocantins (UFT), no seu programa de Gestão de Pessoas por Competências. A instituição estabeleceu Competências Institucionais como conjunto de qualificações e tecnologias da instituição, necessárias ao alcance dos objetivos estratégicos e Competências Comportamentais como o conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes que geram resultado para a organização e agrega valor à pessoa.

A UFT classifica as competências entre: Básicas: atendimento aos usuários, comunicação, trabalho em equipe, disseminação de conhecimentos, autodesenvolvimento, organização e solução de problemas; e Comportamentais: equilíbrio emocional, flexibilidade, iniciativa e relacionamento interpessoal. São exigidas para os servidores do nível operacional e gerencial. Além destas, são estabelecidas as competências de Gestão: gestão de pessoas e conhecimentos, liderança, negociação, planejamento, tomada de decisão e visão sistêmica, exigidas para os servidores do nível gerencial.

O projeto da Universidade Federal do Pará (UFPA), referido anteriormente, conseguiu realizar o mapeamento de todos os cargos existentes na Universidade, estabelecendo 32 competências individuais no âmbito da Instituição.

Enfim, através destes exemplos procura-se mostrar que as mais variadas competências podem ser estabelecidas, conceituadas e classificadas de maneiras diferentes; cada uma de acordo com as peculiaridades de seus contextos. Mas ressalta-se que o significado de todo este processo é o mesmo, qual seja, alinhar as competências dos indivíduos aos da organização, de forma que, estrategicamente, ela alcance os objetivos que foram previamente estabelecidos.

## 4 A UFRGS E SUAS COMPETÊNCIAS

Já foi exposta, no Capítulo 1, a legislação que refere o tema Gestão por Competências, nas diretrizes definidas pelo governo federal, em diversos atos expedidos desde 2005; e no Capítulo 2, apresentada uma abordagem sob o aspecto teórico, a qual tratou da evolução do conceito de competências, da existência de várias correntes e da aplicação do referido modelo no contexto do setor público.

Este Capítulo pretende verificar com mais detalhes a aplicação deste arcabouço teórico e legal no contexto de uma Instituição Federal de Ensino, qual seja, a UFRGS. Buscará identificar quais as competências individuais que são trabalhadas na Universidade, através da análise dos instrumentos de gestão utilizados pela Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas (PROGESP); bem como as competências que estão sendo efetivamente demandadas dos servidores técnico-administrativos pelos seus gestores.

### 4.1 GESTÃO DE COMPETÊNCIAS NA UFRGS

A Universidade Federal do Rio Grande do Sul tem demonstrado, no decorrer de suas várias gestões, a intenção em promover o desenvolvimento de seus servidores, reconhecendo-os como um diferencial competitivo que vai garantir a manutenção e expansão de suas atividades com a qualidade e excelência desejada.

Considera-se que o modelo em questão abordado neste trabalho – Gestão por Competências – ainda está em fase de desenvolvimento na UFRGS, pois apenas recentemente<sup>11</sup> a Administração Central instituiu um Grupo de Trabalho que tem por objetivo propor a Gestão por Competências na Universidade.

Entretanto, deve-se reconhecer que muitas ações promovidas pela Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas (PROGESP), principalmente as relacionadas ao desenvolvimento e avaliação dos servidores técnico-administrativos e docentes, estão sendo concebidas de acordo com os pressupostos da Gestão por Competências.

---

<sup>11</sup> A Administração Central da UFRGS instalou, através da Portaria nº 1189, de 20 de fevereiro de 2014, um Grupo de Trabalho sob a coordenação técnica da Diretora do Departamento de Desenvolvimento e Gestão de Pessoas da PROGESP, e coordenação acadêmica de um docente do Departamento de Engenharia da Produção, que colaborou na implantação do modelo de gestão no Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior durante todo o ano de 2013. O grupo é integrado, ainda, por outros servidores da PROGESP, do Centro de Processamento de Dados e da Escola de Engenharia.

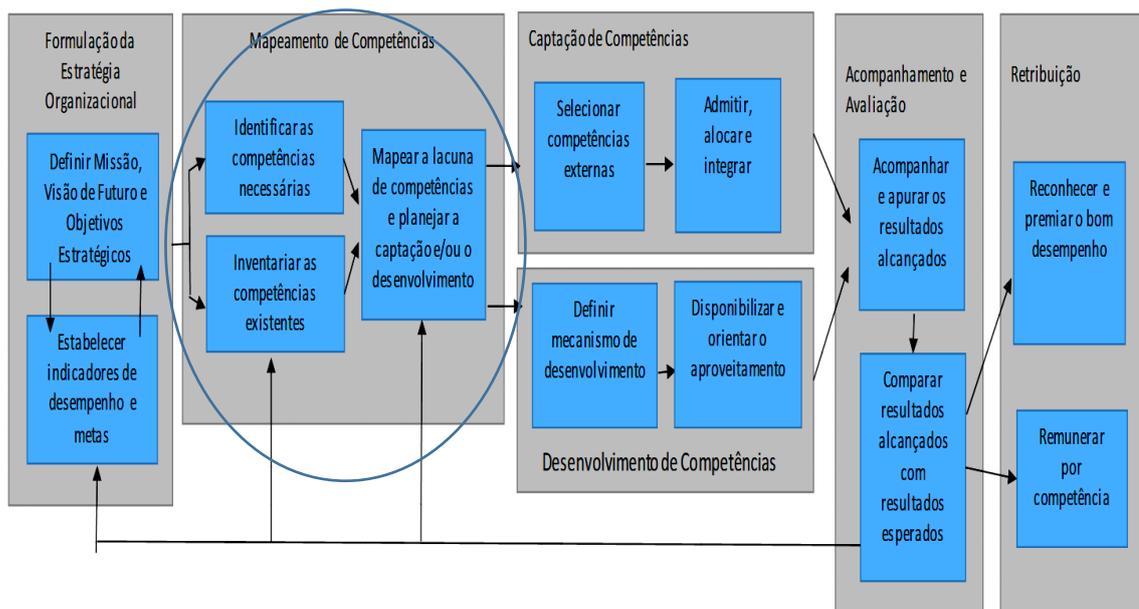
Por exemplo, a gestão da capacitação orientada ao desenvolvimento de competências é um dos objetivos específicos da Escola de Desenvolvimento (EDUFRGS), criada recentemente, e que tem dentre suas atribuições, a implementação de ações de capacitação, aperfeiçoamento, qualificação e desenvolvimento dos servidores da UFRGS em consonância com as necessidades institucionais e a função social da Universidade.

Outro exemplo é o processo de avaliação de desempenho dos servidores técnico-administrativos, sob a responsabilidade da Divisão de Ingresso, Mobilidade e Acompanhamento (DIMA). A Divisão envolve-se diretamente com ações referentes à vida do servidor no ambiente de trabalho, visando o melhor aproveitamento de suas competências e potencialidades e sua melhor integração e bem-estar.

Desta forma, são apresentadas aqui as definições e classificações de competências adotadas pela UFRGS, identificadas com base na análise dos instrumentos utilizados pelos setores da PROGESP apresentados acima, já que efetivamente, a Universidade não adota um Sistema de Gestão de Competências por completo.

Como já referido anteriormente, o mapeamento de competências é uma etapa do sistema Gestão por Competências, considerada de fundamental importância para que posteriores ações se concretizem nos subsistemas relacionados, como a seleção, a alocação, o desenvolvimento, a avaliação e a remuneração. A Figura abaixo ilustra a composição do sistema:

Figura 1 - Gestão por Competências



Fonte: Brandão e Bahry (2005) com adaptações.

Neste sentido, é possível constatar que a UFRGS reconhece a relevância desta etapa, como transcrito em trecho do projeto de criação da Escola de Desenvolvimento:

O mapeamento de competências consiste na análise dos conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias para o desenvolvimento e desempenho do servidor no trabalho. As competências institucionais estarão fundamentadas na missão, visão e objetivos da Instituição e serão formuladas a partir da análise do Estatuto e Regimento, do Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) e do Plano de Gestão da Universidade. As competências institucionais mapeadas serão validadas junto ao Departamento de Desenvolvimento e Gestão de Pessoas, à Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas e ao Gabinete do Reitor (UFRGS, 2012).

Ainda segundo o mesmo projeto, identifica-se o conceito de Competências Institucionais como sendo o conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes transversais a todos os servidores da instituição, necessário ao cumprimento de seus objetivos estratégicos, entre as quais figuram:

- a) comunicação;
- b) atendimento ao público;
- c) ética;
- d) orientação para resultados;
- e) visão sistêmica.

O mesmo documento permite identificar, também, uma classificação para as competências individuais:

Competências individuais são divididas em competências técnicas – aquelas decorrentes de novas atividades e processos de trabalho relacionados à expansão dos cursos de graduação; e competências gerenciais – relacionadas à necessidade de aprimoramento das ferramentas de gestão pública e de planejamento (UFRGS, 2012).

Brandão e Bahry (2005) referem que a identificação das competências disponíveis na organização geralmente é realizada por meio de instrumentos de avaliação de desempenho. Neste sentido, verifica-se que a UFRGS pretende adotar, em conjunto com outros instrumentos, a avaliação de desempenho na realização do mapeamento, pois estabelece que:

As competências setoriais e individuais serão mapeadas através do levantamento das necessidades de capacitação, da avaliação de desempenho e do acompanhamento das necessidades de capacitação e desenvolvimento junto às Unidades (UFRGS, 2012).

Sendo assim, apresenta-se, a seguir, as competências estabelecidas no questionário que subsidia o Levantamento de Necessidades de Capacitação.

#### **4.1.1 Levantamento de Necessidades de Capacitação e Aperfeiçoamento**

O Levantamento de Necessidades de Capacitação e Aperfeiçoamento é realizado anualmente pela PROGESP, através de um questionário on-line<sup>12</sup> disponível no site da Universidade, com o objetivo de subsidiar o planejamento das ações de capacitação. Neste questionário, aplicado aos servidores, são apresentados diversos temas que poderão ser contemplados em ações de aperfeiçoamento, e estão relacionados a uma determinada competência. O servidor deverá identificar a importância da competência para o seu trabalho e manifestar a intenção de participar das ações conforme o seu interesse. Poderá, também, propor outros temas que julgue relacionarem-se a cada competência.

As competências abaixo relacionadas estão definidas pela UFRGS, no questionário, como Competências Governamentais e Organizacionais:

- a) comunicação: ser capaz de interagir oralmente e por escrito, comunicando, com clareza e precisão, informações e ideias relacionadas ao trabalho.
- b) comunicação em língua estrangeira: ser capaz de interagir oralmente e por escrito, comunicando-se de forma adequada nas diferentes situações do ambiente de trabalho que requeiram o uso da língua estrangeira.
- c) ética: ser capaz de agir segundo o conjunto de regras que orientam a conduta no âmbito do serviço público federal.
- d) visão sistêmica: ser capaz de perceber a interação e a interdependência das diferentes unidades e setores que compõem a estrutura universitária e a sua relação com a sociedade.
- e) atendimento ao público: ser capaz de atender, com presteza e cordialidade, as demandas apresentadas pelos usuários.
- f) gestão e orientação para resultados: ser capaz de gerenciar estrategicamente processos de trabalho e desempenhar as atividades de forma planejada e integrada com a equipe, buscando atingir os objetivos setoriais e institucionais.

---

<sup>12</sup> Questionário disponível em <https://www1.ufrgs.br/intranet/portal/public/index.php?cods=8,5,16,82>

- g) prática pedagógica: ser capaz de promover o ensino, a pesquisa e a extensão de forma qualificada e inclusiva, levando em conta as políticas públicas vigentes para a educação.
- h) informática: ser capaz de utilizar, de forma eficaz, os recursos de informática disponíveis para qualificar o trabalho.
- i) saúde e segurança do trabalho: ser capaz de identificar as condições necessárias para o desenvolvimento de um ambiente de trabalho saudável e seguro, interferindo em situações de risco.

A seguir, são apresentadas as competências identificadas nos instrumentos que subsidiam o processo de avaliação de desempenho dos servidores técnico-administrativo da Universidade.

#### **4.1.2 A Avaliação de Desempenho dos servidores técnico-administrativos**

O Programa de Avaliação de Desempenho para os servidores técnico-administrativos da UFRGS foi aprovado em 2008, através da Decisão nº 939, de 21 de novembro de 2008, do Conselho Universitário, e tem por finalidade subsidiar a política de desenvolvimento do servidor. Conforme seu art. 1º:

A Avaliação de Desempenho é um instrumento gerencial que permite mensurar os resultados obtidos pelo servidor e pela equipe de trabalho, mediante critérios objetivos decorrentes das metas institucionais, previamente pactuadas com a equipe de trabalho, considerando o padrão de qualidade de atendimento ao usuário da UFRGS, com a finalidade de subsidiar a política de desenvolvimento institucional e do servidor (UFRGS, 2008).

Segundo Carbone et al. (2005)<sup>13</sup> apud Brandão e Bahry (2005), a avaliação de desempenho baseada em competências, pressupõe que as mesmas devem estar descritas sob a forma de comportamentos observáveis, possibilitando, assim, avaliar o desempenho baseado em comportamentos já estabelecidos.

Consoante a isto, transcrevem-se os fatores para avaliação na dimensão individual, definidos no art. 16 do Programa de Avaliação de Desempenho da UFRGS.

---

<sup>13</sup> CARBONE, Pedro Paulo; BRANDÃO, Hugo Pena; LEITE, João Batista Diniz. **Gestão por competências e gestão do conhecimento**. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 2005.

1. Abertura às mudanças: é flexível às mudanças de trabalho, conseguindo se adaptar às novas demandas e prioridades.
2. Cumprimento de prazos: executa o trabalho dentro do prazo estabelecido.
3. Desenvolvimento profissional e pessoal: aproveita as oportunidades de realizar trabalhos novos ou participar de cursos, estando atento para avaliar sua postura e atuação profissional.
4. Entendimento do papel profissional/Espírito de cidadania: demonstra consciência das necessidades da população, respeitando os recursos públicos.
5. Iniciativa: antecipa-se às demandas e necessidades dos usuários e da equipe.
6. Planejamento e organização: atua de forma planejada e organizada, otimizando tempo e recursos materiais.
7. Relacionamento pessoal: relaciona-se bem com usuários e colegas dos mais diversos níveis hierárquicos.
8. Responsabilidade: é frequente ao trabalho, assumindo suas obrigações e compromissos, bem como zela pelas ferramentas disponíveis para atuação de suas atividades diárias.
9. Trabalho em equipe: assume suas tarefas dispondo-se a ajudar os colegas e melhorar o desempenho da equipe (UFRGS, 2008).

A partir de agora se denominam tais fatores ou “comportamentos observáveis” de competências, relacionando-se ao objetivo deste capítulo e já que na íntegra do documento que aprovou o Programa de Avaliação de Desempenho não se identifica a expressão competência.

Além das competências referidas acima, o mesmo artigo define fatores para avaliação das chefias imediatas, as quais foram identificadas como competências gerenciais:

1. Atuação integrada: coordena e orienta as atividades da sua para, considerando a relação com outras equipes, buscando atingir os objetivos da UFRGS.
2. Compromisso: assume suas responsabilidades, garantindo os resultados.
3. Comunicação: procura manter as pessoas informadas e atualizadas.
4. Desenvolvimento de pessoas: promove e orienta a formação dos profissionais de sua equipe, empreendendo esforços para elevar a capacitação dos mesmos.
5. Desenvolvimento profissional e pessoal: busca novos conhecimentos e práticas gerenciais, aplicando-os na sua área de trabalho.
6. Flexibilidade: adapta com rapidez e facilidade os planos e ações frente às novas necessidades.
7. Gestão das condições de trabalho: está atento às condições de trabalho da sua área, buscando viabilizar as melhorias necessárias ao desempenho da sua equipe.
8. Gestão de recursos: faz avaliação constante dos recursos e meios com o objetivo de otimizar a sua utilização para obter melhores resultados na sua área.
9. Liderança: motiva e influencia a equipe para que contribuam da melhor forma com os objetivos da equipe.
10. Planejamento e organização: estabelece planos, metas e prazos, distribuindo adequadamente as atividades e acompanhando a sua execução.
11. Relacionamento pessoal: possui habilidade para tratar com as pessoas, sabendo ouvir e respeitar suas opiniões, além de lidar adequadamente com os conflitos (UFRGS, 2008).

Observa-se, então, diferentes denominações e classificações estabelecidas para as competências nos instrumentos analisados, tais como competências institucionais; individuais técnicas e gerenciais; setoriais; governamentais e organizacionais, que dificultam a compreensão sobre a que dimensão se referem.

Além disso, mesmo que os processos de Levantamento de Necessidades de Capacitação e de Avaliação de Desempenho, estejam aprovados no órgão colegiado máximo como instrumentos de gestão válidos para a Universidade como um todo, as Unidades detêm de autonomia para estabelecer, internamente, outros critérios de avaliação, que por sua vez podem contemplar competências diferentes daquelas já estabelecidas.

O Quadro 1, abaixo, propõe-se a sintetizar as competências identificadas até aqui nos documentos e instrumentos de gestão utilizados pela Universidade, e já referidos acima, visto a diversidade nas denominações e classificações para o termo competências.

Quadro 1 – Resumo das competências identificadas na UFRGS

MISSÃO/VISÃO	AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO		LEVANTAMENTO DE NECESSIDADES DE CAPACITAÇÃO
	COMPETÊNCIAS INDIVIDUAIS		
COMPETÊNCIAS ESSENCIAIS	COMPETÊNCIAS TÉCNICAS	COMPETÊNCIAS GERENCIAIS	
Comunicação	Abertura às Mudanças	Atuação Integrada	Comunicação
	Cumprimento de Prazos	Compromisso	Comunicação em Língua Estrangeira
Atendimento ao Público	Desenvolvimento Profissional e Pessoal	Comunicação	Atendimento ao Público
Ética	Entendimento do Papel Profissional/Espírito de Cidadania	Desenvolvimento de Pessoas	Ética
Orientação para Resultados	Iniciativa	Desenvolvimento Profissional e Pessoal	Gestão e Orientação para Resultados
	Planejamento e Organização	Flexibilidade	Prática Pedagógica
Visão Sistêmica		Gestão das Condições de Trabalho	Visão Sistêmica
	Relacionamento Pessoal	Gestão de Recursos	
		Liderança	Informática
	Responsabilidade	Planejamento e Organização	
	Trabalho em Equipe	Relacionamento Pessoal	Saúde e Segurança do Trabalho

Fonte: Elaborado pela autora (2013)

A seguir, apresenta-se uma avaliação de cada competência estabelecida na avaliação de desempenho, no contexto das Unidades que serviram de amostra para este trabalho.

#### 4.2 AS COMPETÊNCIAS DOS SERVIDORES TÉCNICO-ADMINISTRATIVOS

O processo de avaliação de desempenho dos servidores técnico-administrativos da UFRGS possibilita, na sua dimensão individual, que a chefia imediata avalie o servidor em relação a cada competência. São atribuídas notas, numa escala que varia de 1 a 5, conforme o desempenho apresentado pelo servidor. O processo se repete até que todas as competências sejam avaliadas e, ao final, é possível a emissão de relatórios gerenciais que vão apresentar os resultados de todo o processo.

Então, a partir dos relatórios gerenciais das Unidades da amostra, relativos a avaliação realizada em dezembro de 2013, calculou-se a média da pontuação de cada competência, considerando o total de servidores avaliados, o que foi denominado de “nota média da competência”. Apurou-se, também, uma “nota média da Unidade”, considerando-se a média entre as notas apontadas para cada competência na referida Unidade.

Tal procedimento foi realizado para cada uma das dez Unidades da amostra, e os valores obtidos podem ser observados na Tabela 1.

Tabela 1 – Notas médias das competências por Unidades

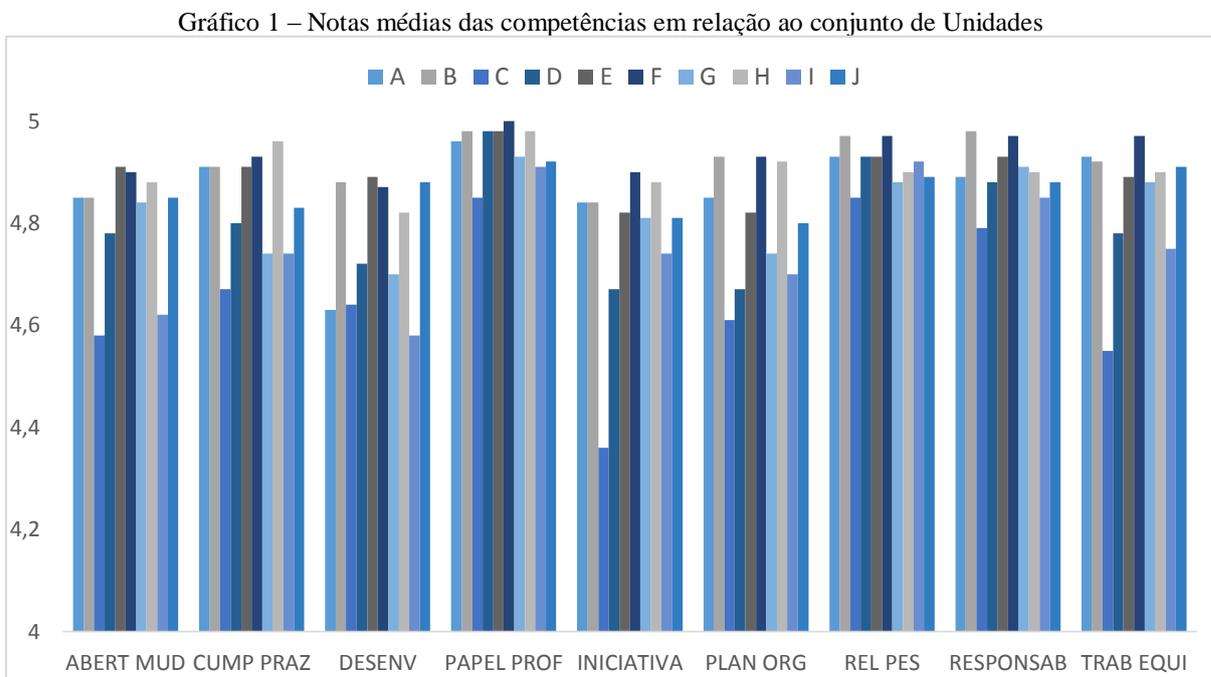
COMPETÊNCIAS	UNIDADES										Nota média da Competência
	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	
Abertura às mudanças	4,85	4,85	4,58	4,78	4,91	4,90	4,84	4,88	4,62	4,85	4,81
Cumprimento de prazos	4,91	4,91	4,67	4,80	4,91	4,93	4,74	4,96	4,74	4,83	4,84
Desenvolvimento profissional e pessoal	4,63	4,88	4,64	4,72	4,89	4,87	4,70	4,82	4,58	4,88	4,76
Entendimento do papel profissional/Espírito de cidadania	4,96	4,98	4,85	4,98	4,98	5,00	4,93	4,98	4,91	4,92	4,95
Iniciativa	4,84	4,84	4,36	4,67	4,82	4,90	4,81	4,88	4,74	4,81	4,77
Planejamento e Organização	4,85	4,93	4,61	4,67	4,82	4,93	4,74	4,92	4,70	4,80	4,80
Relacionamento pessoal	4,93	4,97	4,85	4,93	4,93	4,97	4,88	4,90	4,92	4,89	4,92
Responsabilidade	4,89	4,98	4,79	4,88	4,93	4,97	4,91	4,90	4,85	4,88	4,90
Trabalho em equipe	4,93	4,92	4,55	4,78	4,89	4,97	4,88	4,90	4,75	4,91	4,85
<b>Nota média da Unidade</b>	<b>4,87</b>	<b>4,92</b>	<b>4,65</b>	<b>4,80</b>	<b>4,90</b>	<b>4,94</b>	<b>4,83</b>	<b>4,90</b>	<b>4,76</b>	<b>4,87</b>	

Fonte: Elaborada pela autora (2014)

Os valores destacados em vermelho representam as pontuações que ficaram abaixo da nota média para a respectiva competência, facilitando observar que das dez Unidades representadas na Tabela 1, quatro apresentam pontuações acima da média em todas as competências: Unidade B, Unidade E, Unidade F e Unidade H. Por outro lado, uma delas apresenta todas as competências avaliadas abaixo da média: Unidade C.

O Gráfico 1 representa a nota média de cada competência no conjunto de todas as Unidades da amostra, conforme os dados da Tabela 1, e permite observar como tais competências apresentam variações conforme a Unidade em que foram avaliadas. O mesmo gráfico mostra que a amplitude, ou seja, a diferença entre a nota média mais baixa e a nota média mais alta, é variável entre as Unidades e também entre as competências.

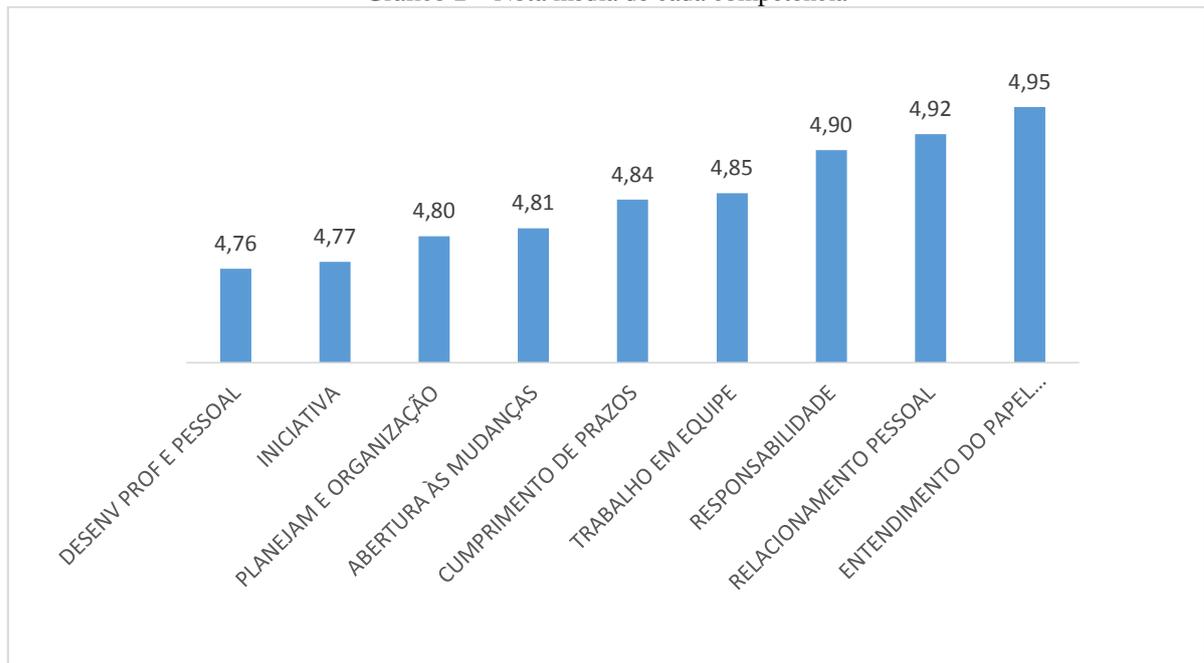
Por exemplo, a competência Iniciativa apresenta a nota média mais baixa (4,36) na Unidade C, enquanto na Unidade F a mesma competência é avaliada em seu maior valor (4,90). Ou ainda, na Unidade I a competência Desenvolvimento profissional e pessoal apresenta a nota média mais baixa (4,58), enquanto a nota média mais alta desta competência (4,89) é alcançada na Unidade E.



O Gráfico 2 representa a nota média de cada competência em ordem crescente de valor, ou seja, da competência com menor nota média até a competência com nota média maior. Através deste gráfico é possível estabelecer prioridades no que se refere ao desenvolvimento de cada competência.

Por exemplo, algumas competências com nota média mais baixa foram: Desenvolvimento profissional e pessoal (4,76), Iniciativa (4,77) e Planejamento e organização (4,80), enquanto a competência melhor avaliada foi Entendimento do papel profissional/Espírito de cidadania (4,95), seguida pelas competências Relacionamento pessoal (4,92) e Responsabilidade (4,90).

Gráfico 2 – Nota média de cada competência



Fonte: Elaborado pela autora (2014)

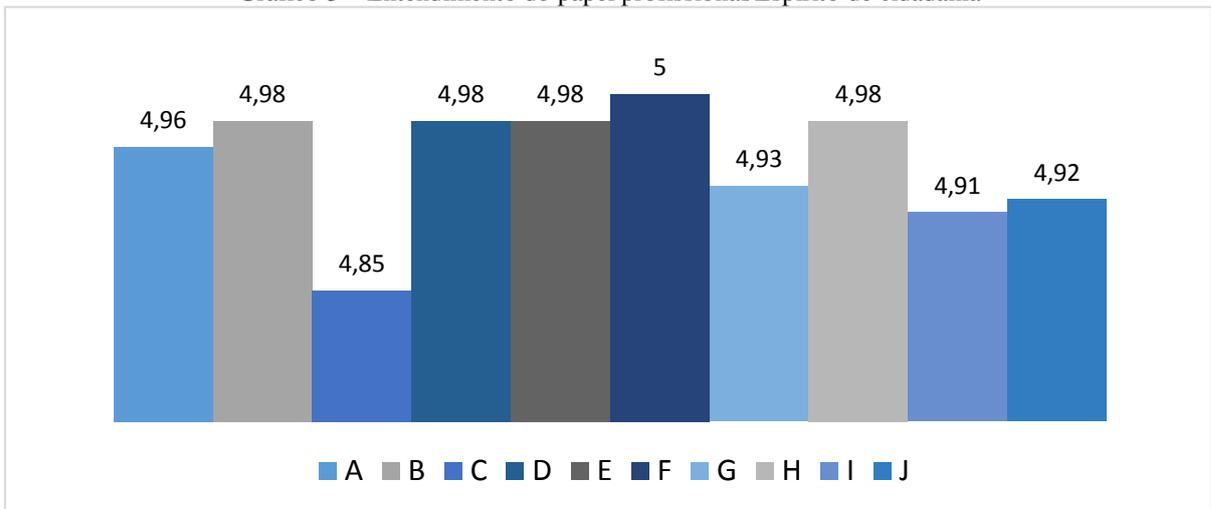
O desempenho exigido em relação a competência Entendimento do papel profissional/Espírito de cidadania caracteriza-se pela demonstração, por parte do servidor, da consciência das necessidades da população, e do respeito aos recursos públicos.

Através da Tabela 1 pode-se observar ter sido a competência que atingiu a nota média mais alta (4,95). Conforme ilustra o Gráfico 3, esta competência foi avaliada com valores acima da nota média por 60% das Unidades, significando que, nestas, os servidores técnico-administrativos correspondem ao esperado, em especial naquela Unidade em que a competência foi avaliada com nota 5.

O mesmo Gráfico ilustra, ainda, que foi a única competência a alcançar pontuação máxima em, pelo menos, uma das Unidades – Unidade F – e que 40% delas avaliou esta competência com nota 4,98.

Por outro lado, outros 40% das Unidades avaliou a competência Entendimento do papel profissional/Espírito de cidadania com notas abaixo da nota média, significando que o mesmo comportamento esperado não foi alcançado naquelas Unidades. A nota média mais baixa apresentada para esta competência foi de 4,85 na Unidade C.

Gráfico 3 – Entendimento do papel profissional/Espírito de cidadania

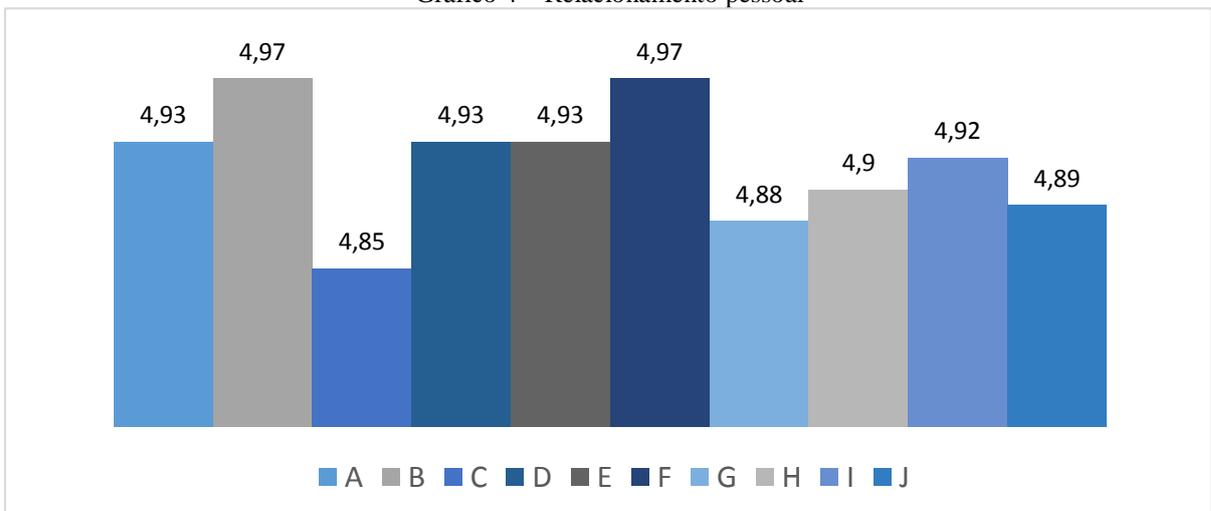


Fonte: Elaborado pela autora (2014)

A competência Relacionamento pessoal pressupõe que o servidor possua habilidade para tratar com as pessoas, sabendo ouvir e respeitar suas opiniões, além de lidar adequadamente com os conflitos, conforme descrito no formulário da Avaliação de Desempenho.

Conforme a Tabela 1, esta competência apresentou a segunda nota média mais alta entre as competências avaliadas, de 4,92. Sua avaliação nas Unidades dividiu-se na mesma proporção referida para a competência anterior, com 60% das Unidades apresentando a nota média da competência acima ou igual ao valor da nota média (4,92), e 40% abaixo, como ilustra o Gráfico 4.

Gráfico 4 – Relacionamento pessoal

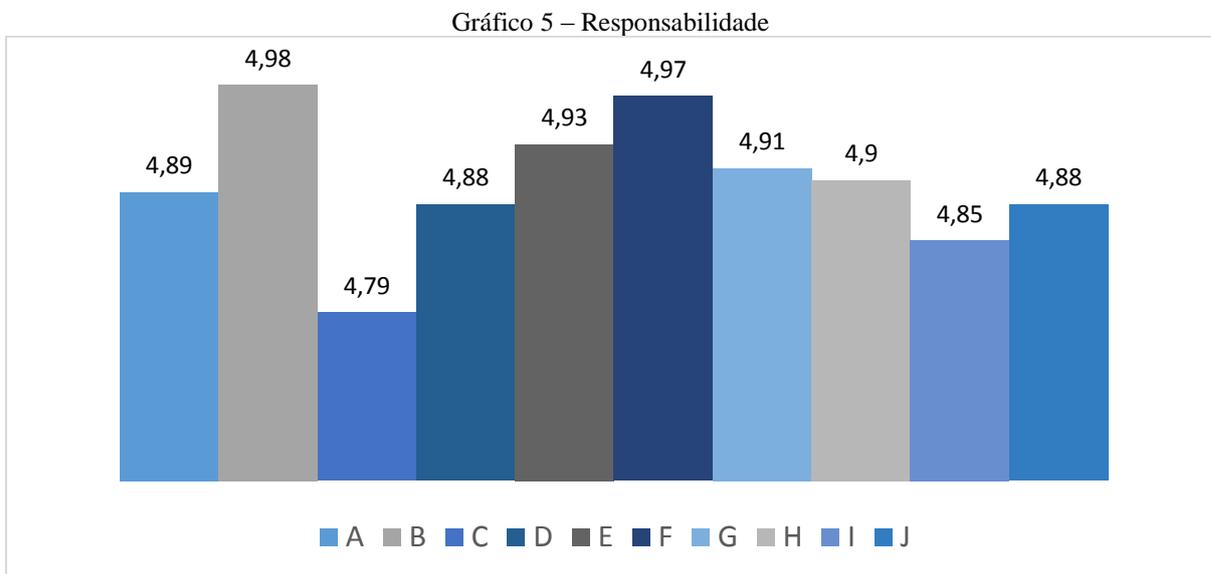


Fonte: Elaborado pela autora (2014)

A seguir, considerando-se, ainda, as competências que apresentaram a nota média mais alta, tem-se a competência Responsabilidade, com a nota média de 4,90. A avaliação das Unidades em relação a esta competência dividiu-se entre 50% das Unidades obtendo valores igual ou acima ao da nota média e os restantes 50% abaixo.

O desempenho exigido para avaliação desta competência pressupõe que o servidor seja frequente ao trabalho, assumindo suas obrigações e compromissos, bem como zele pelas ferramentas disponíveis para atuação de suas atividades diárias.

Sendo assim, apesar da competência Responsabilidade destacar-se entre as de nota média mais alta no conjunto das Unidades, a metade delas considerou que seus servidores apresentam desempenho abaixo da nota média, o que está representado no Gráfico 5.



Fonte: Elaborado pela autora (2014)

Trata-se, em seguida, de duas competências avaliadas com nota média mais baixa, quais sejam, Desenvolvimento profissional e pessoal (4,76) e Iniciativa (4,77).

A competência Desenvolvimento profissional e pessoal é avaliada em relação ao comportamento do servidor técnico-administrativo no sentido de aproveitar as oportunidades de realizar trabalhos novos ou participar de cursos, estando atento para avaliar sua postura e atuação profissional.

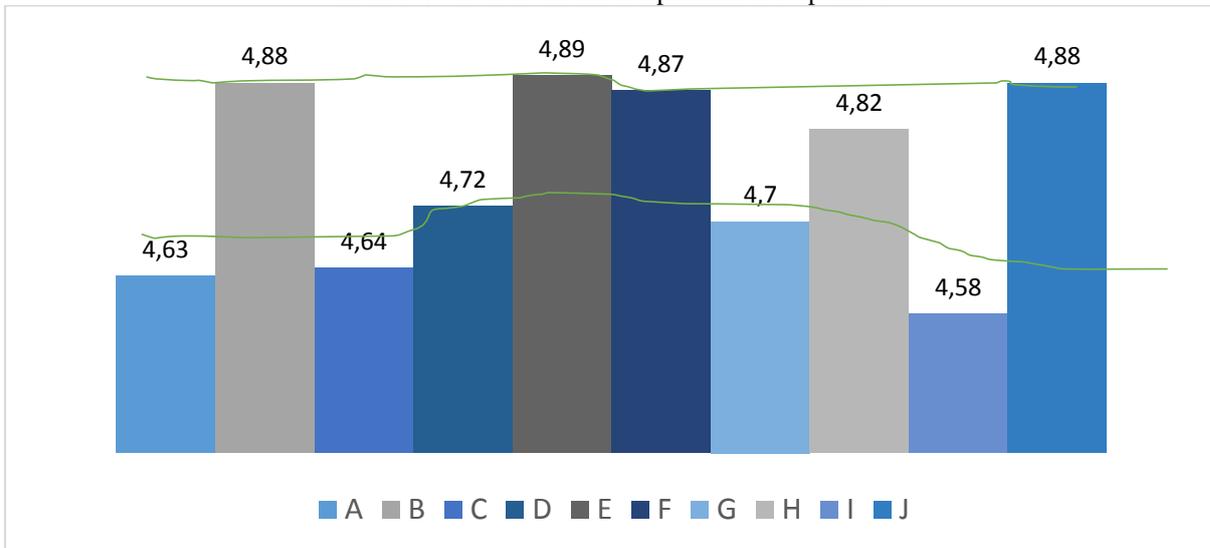
Aqui a proporção da avaliação entre as Unidades também é de 50%, ou seja, a metade considerou que seus servidores apresentaram desempenho acima da média e a outra metade considerou que os mesmos encontram-se abaixo dela.

O Gráfico 6 possibilita visualizar esta polarização na avaliação, pois caso fosse traçada uma linha de tendência entre o conjunto das notas médias mais altas e o conjunto de notas

médias mais baixas alcançadas pela competência Desenvolvimento profissional e pessoal, verificar-se-ia uma grande amplitude entre os conjuntos.

Isto significa que a metade das Unidades que avaliou o comportamento de seus servidores como correspondendo ao esperado, o fez com notas médias elevadas, aproximando-as da nota média mais alta. Por outro lado, a outra metade das Unidades que considerou o desempenho de seus servidores em relação a esta competência abaixo da expectativa, avaliou-o com notas médias baixas, aproximando-as da nota média mais baixa alcançada.

Gráfico 6 – Desenvolvimento profissional e pessoal

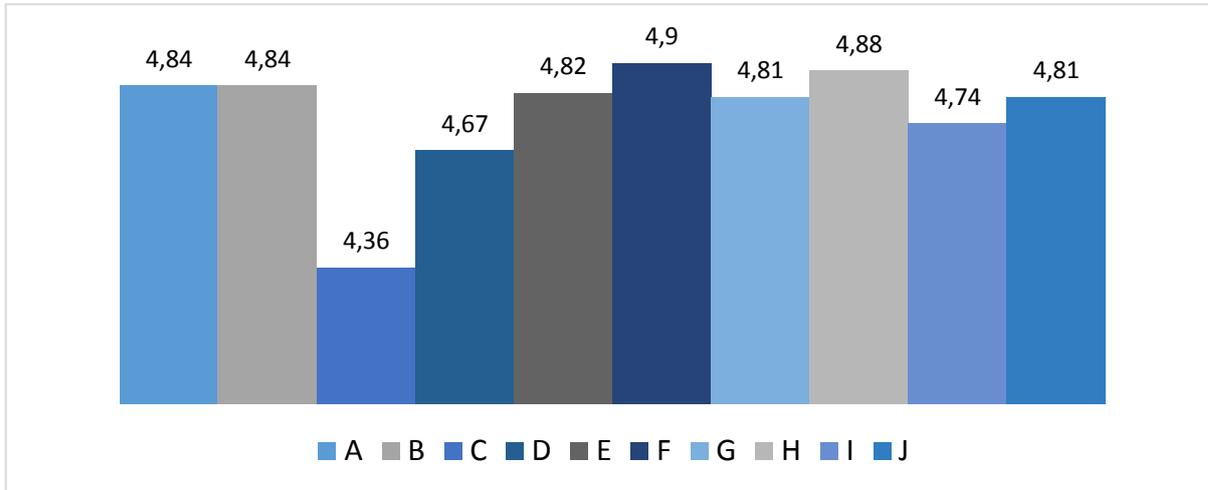


Fonte: Elaborado pela autora (2014)

A competência Iniciativa pressupõe que o comportamento esperado do servidor técnico-administrativo no processo de avaliação seja de antecipar-se às demandas e necessidades dos usuários e da equipe.

O Gráfico 7 ilustra que 70% das Unidades avaliou esta competência acima da nota média (4,77) e com as respectivas notas médias muito próximas entre si. Decorre daí, que há certa homogeneidade entre as Unidades, significando que na maioria delas a competência Iniciativa se faz presente no cotidiano dos seus servidores.

Gráfico 7 – Iniciativa



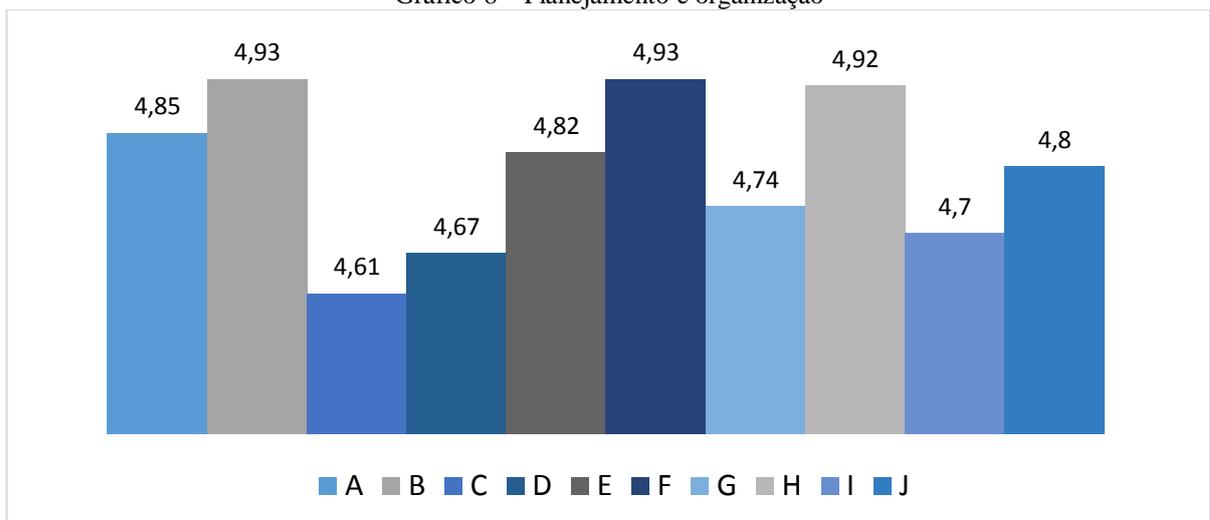
Fonte: Elaborado pela autora (2014)

A seguir, trata-se o comportamento das demais competências, que se define estarem numa posição intermediária em termos de suas notas médias. São elas: Planejamento e organização, Abertura às mudanças, Cumprimento de prazos e Trabalho em equipe.

A competência Planejamento e organização pressupõe que o servidor técnico-administrativo atue de forma planejada e organizada, otimizando tempo e recursos materiais.

Através do Gráfico 8 conclui-se que 60% das Unidades considerou que seus servidores corresponderam ao comportamento descrito acima, pois alcançaram, em suas avaliações, notas médias acima da nota média para esta competência (4,80).

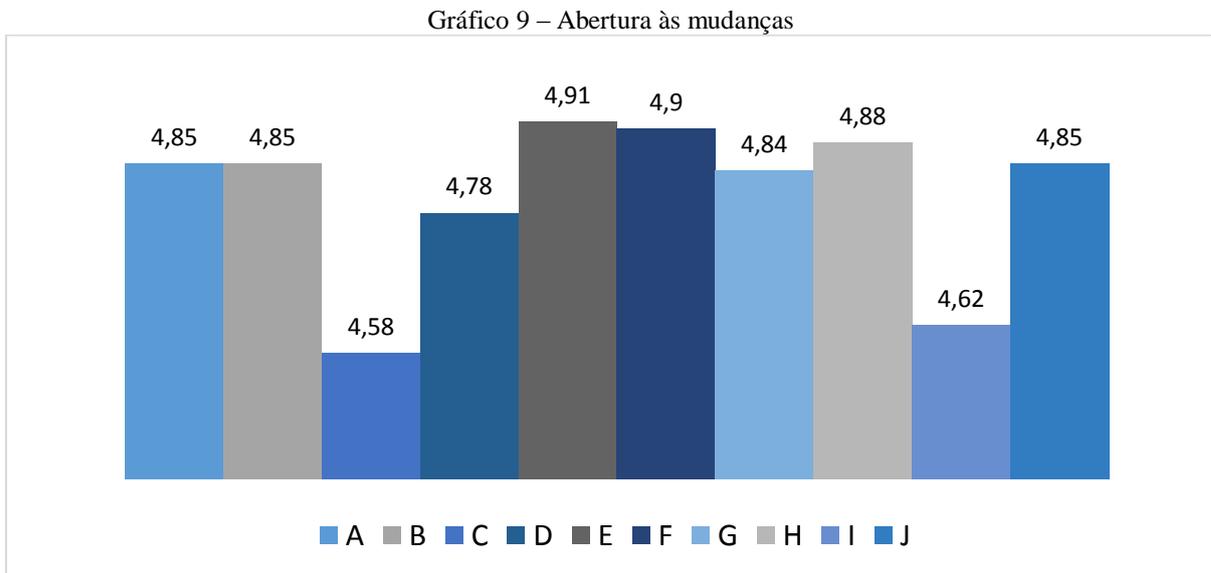
Gráfico 8 – Planejamento e organização



Fonte: Elaborado pela autora (2014)

A nota média da competência Abertura às mudanças foi de 4,81, e apenas 30% das Unidades apresentaram pontuação abaixo deste valor, conforme observado no Gráfico 9.

É possível então considerar que, em relação a esta competência, 70% das Unidades avaliaram que os servidores técnico-administrativos são flexíveis às mudanças no trabalho e, conseguem adaptar-se às novas demandas e prioridades exigidas, conforme a descrição do comportamento esperado para esta competência.

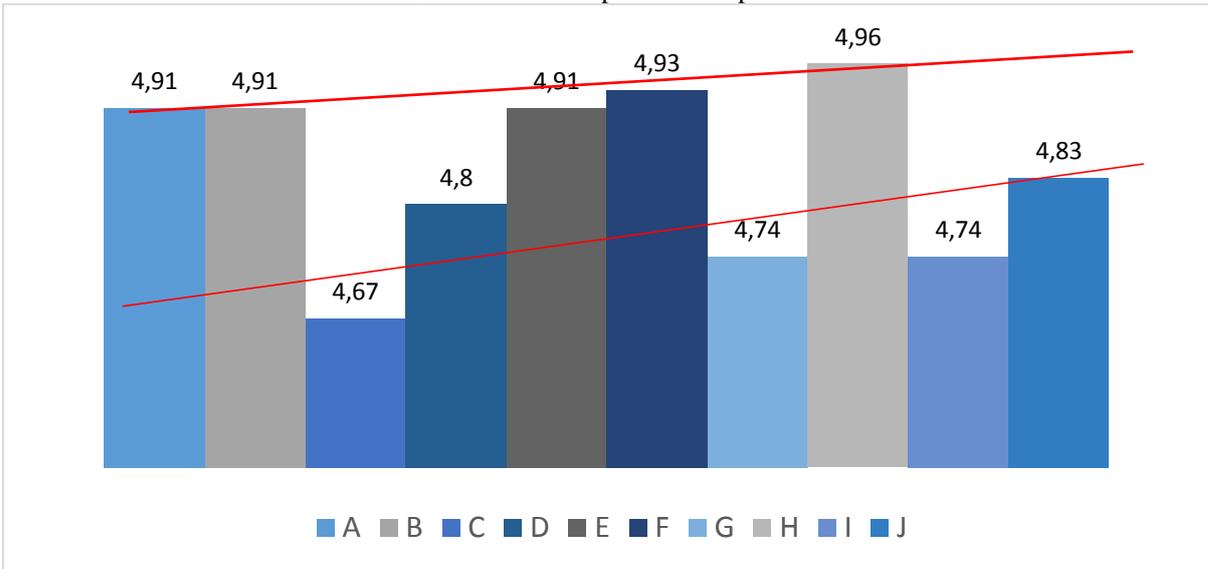


Fonte: Elaborado pela autora (2014)

Em relação à competência Cumprimento de prazos identifica-se que 50% das Unidades apresentou pontuação abaixo da média, que neste caso foi 4,84. Sendo assim, a metade das Unidades considerou que seus servidores executam o trabalho dentro do prazo estabelecido e a outra metade considera o contrário.

A exemplo do Gráfico 6, verifica-se, também, uma grande amplitude entre o conjunto das notas médias mais altas e o conjunto de notas médias mais baixas alcançadas pela competência Cumprimento de prazos, conforme ilustra o Gráfico 10.

Gráfico 10 – Cumprimento de prazos



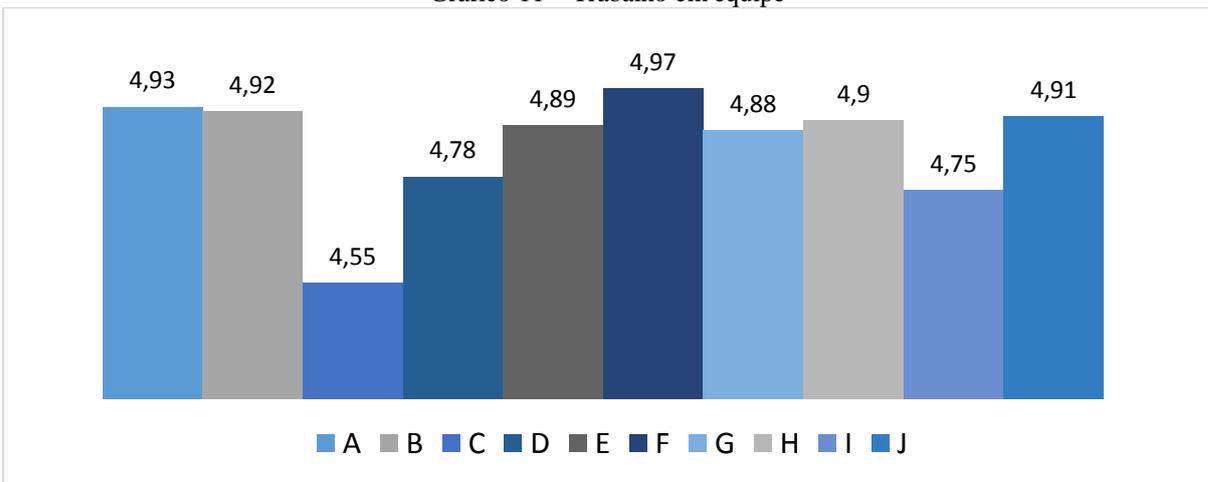
Fonte: Elaborado pela autora (2014)

A competência Trabalho em equipe avalia o servidor em relação ao seu compromisso em assumir suas tarefas dispondo-se a ajudar os colegas e melhorar o desempenho da equipe.

Através do Gráfico 11 verifica-se que apresentou nota média de 4,85 no conjunto das Unidades, e, individualmente, apresentou um comportamento semelhante à competência Iniciativa, pois apenas 30% das Unidades avaliaram-na abaixo da nota média.

Desta forma, significa que os restantes 70% das Unidades representadas considerou que os servidores técnico-administrativos estão respondendo ao comportamento descrito acima.

Gráfico 11 – Trabalho em equipe



Fonte: Elaborado pela autora (2014)

### 4.3 AS COMPETÊNCIAS REQUERIDAS PELOS GESTORES

Na intenção de identificar ou idealizar um perfil de servidor técnico-administrativo adequado às necessidades da Universidade, ou seja, apto ao cumprimento de suas atividades com a excelência que a instituição requer, foram realizadas entrevistas com dez gestores da UFRGS, conforme critérios previamente estabelecidos no subitem Metodologia, parte da Introdução deste trabalho.

O questionário aplicado abordou diversas questões referentes ao planejamento nas Unidades, nível de escolaridade dos servidores, ações de capacitação e qualificação, avaliação, necessidades de pessoal, dentre outras. São apresentadas, a seguir, apenas as considerações que vão permitir a construção do referido perfil de servidor.

Inicialmente, foi possível observar que todos os entrevistados mostraram-se atentos às questões relacionadas à gestão das universidades públicas, relatando as dificuldades enfrentadas constantemente pela redução do número de servidores e, por outro lado, preocupados com os desafios propostos pela necessidade de expansão, fruto de uma sociedade também mais atenta e mais exigente.

Em relação ao papel exercido pelos servidores técnico-administrativos na Universidade todos os entrevistados consideraram ser um papel de fundamental importância, alguns referindo as atividades desempenhadas por eles como sendo um suporte às diversas áreas subjacentes ao ensino, e outros situando o papel dos técnico-administrativos num mesmo nível de importância do que o papel dos docentes.

Algumas das citações referendam a importância desse papel, como: “Bom, o papel deles é absolutamente fundamental, com certeza não existiria nada sem eles [...]” (Entrevistado C); “São funções importantes e que se equivalem, em termos, assim, de estrutura institucional com as funções que os professores exercem [...]” (Entrevistado F); “[...] acredito que não seja muito diferente do papel que tem o próprio docente.” (Entrevistado H); “[...] eles desempenham um papel-chave e sem a participação de nossos servidores técnicos, eu diria, não há forma da Universidade funcionar.” (Entrevistado I).

Segundo Chiavenato (2009), competências são características pessoais necessárias para que se obtenha e se mantenha uma vantagem competitiva, e constituem os atributos básicos das pessoas que agregam valor à organização. Conforme o mesmo autor (2006), com base em pesquisa realizada pela Fundação Dom Cabral, as principais competências individuais que as organizações estão requerendo dos candidatos são:

Orientação para resultados; capacidade de trabalhar em equipe; liderança; relacionamento interpessoal; pensamento sistêmico: visão do todo; comunicabilidade; empreendedorismo; negociação; capacidade de inovar; percepção de tendências; multifuncionalidade; visão de processos; conhecimento da realidade externa; garra, ambição; pôr a mão na massa: 'carregar o piano'; habilidade em lidar com paradoxos; domínio do inglês; domínio do espanhol. (CHIAVENATO, 2006, p. 135).

Esta relação de competências individuais foi apresentada aos entrevistados apenas como exemplos de competências mais requeridas, atualmente, por determinadas organizações, e serviu para embasar a pergunta sobre quais as competências dos servidores técnico-administrativos da UFRGS que eles mais valorizavam.

As competências citadas pelos entrevistados foram relacionadas e posteriormente agrupadas por semelhança em seu significado. Estão dispostas, aleatoriamente, no Quadro 2:

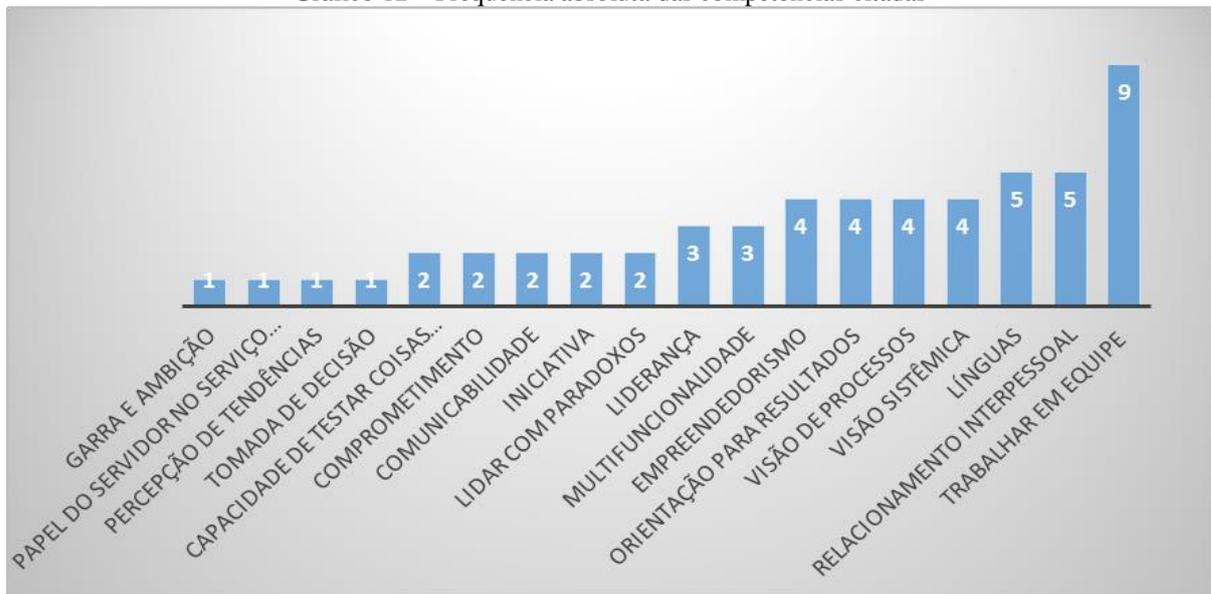
Quadro 2 – Competências mais valorizadas pelos gestores da UFRGS

Trabalhar em equipe	Capacidade de testar coisas novas/propor ideias novas
Línguas	Conhecimento realidade externa
Relacionamento interpessoal	Comprometimento
Empreendedorismo	Lidar com paradoxos
Orientação para resultados	Papel do servidor no serviço público
Visão sistêmica	Percepção de tendências
Visão de processos	Tomada de decisão
Liderança	Escolha de melhores métodos
Multifuncionalidade	Garra e ambição
Iniciativa	"Pôr a mão na massa"
Comunicabilidade	

Fonte: Elaborado pela autora (2013)

O Gráfico 12 ilustra com que frequência as competências identificadas no Quadro 2 foram citadas pelos 10 entrevistados.

Gráfico 12 – Frequência absoluta das competências citadas



Fonte: Elaborado pela autora (2013)

A seguir, estão relacionadas as competências referidas no Quadro 2 que foram citadas por, pelo menos, quatro ou mais entrevistados, ou seja, aquelas que apresentam frequência relativa igual ou maior que 40%.

A ampla maioria dos entrevistados (90%) referiu a importância da competência Trabalho em equipe, considerando que as pessoas não fazem mais nada sozinhas, e que “[...] hoje, se nós temos um trabalho bem direcionado, é porque a equipe trabalha bem.” (Entrevistado H), ou “[...] se tu não consegues ter trabalho em equipe, tu tens segmentação, e tu realmente perdes capacidade de sinergia.” (Entrevistado J). Ainda sobre Trabalho em equipe: “Para mim isso é fundamental, [...] essa parte, digamos, de saber trabalhar em equipe, porque todo mundo tem que puxar para o mesmo lado, então isso é fundamental.” (Entrevistado D). Outro entrevistado manifestou que trabalhar em equipe “[...] é um grande aprendizado, a gente está sempre aprendendo.” (Entrevistado F).

Na sequência, aparecem as competências Relacionamento interpessoal e Línguas, citadas por 50% dos entrevistados. Dois deles manifestaram que Relacionamento interpessoal era um problema na sua Unidade (Entrevistados C e Entrevistado I), e um considerou ser o que mais lhe incomoda e a área onde mais tem problemas (Entrevistado C).

Cabe destacar, ainda, que em outro momento da entrevista, os entrevistados foram questionados sobre: “Quais características você privilegia na escolha de servidores para sua Unidade?”, e algumas respostas permitiram identificar, novamente, duas das competências mais frequentes dentre as arroladas no Quadro 1, quais sejam, Trabalho em equipe e Relacionamento interpessoal.

Quanto ao domínio de línguas estrangeiras, que na relação de competências apresentadas aos entrevistados especificava o “domínio do inglês” e “domínio do espanhol”, os entrevistados consideraram uma competência importante, tendo em vista a perspectiva de internacionalização que a Universidade está vivenciando.

A competência denominada Orientação para resultados, foi citada por 40% dos entrevistados, e um deles (Entrevistado A) a considerou muito importante como possibilidade de modificar o modelo burocrático de gestão, que historicamente estava muito voltado para o processo em si, e pouco com o resultado. Na verdade, o importante não é a maneira como o trabalho é realizado, mas sim o resultado apresentado no final.

Nesta mesma proporção aparecem Visão de processos, Visão sistêmica e Empreendedorismo. Em relação a esta última competência, um dos entrevistados manifestou a importância de se “[...] empreender no serviço público [...]” (Entrevistado B), pois segundo ele, “[...] não era exigido muito dos servidores de empreender novas ações, sempre de seguir o rito do que estava estabelecido [...]” (Entrevistado B), ou também “[...] a capacidade de inovar, a capacidade de ver novos horizontes, de testar coisas novas, de propor ideias novas, acho que isso sim é fundamental.” (Entrevistado J).

Enfim, observa-se através dos relatos dos dirigentes nas entrevistas, que algumas das competências elencadas por eles como mais valorizadas, estão entre aquelas definidas nos instrumentos de gestão, que o Quadro 1 já propôs resumir na seção anterior.

Entretanto, mesmo com a diversidade de conceitos e classificações para o termo competência, vislumbrados até aqui no contexto da Universidade, vai se procurar identificar o alinhamento entre o resultado da avaliação das competências nas Unidades, a partir dos dados da avaliação de desempenho, e as considerações relatadas na entrevista pelos respectivos dirigentes.

Desta forma, apresentam-se as manifestações dos entrevistados que se contrapõem aos resultados da avaliação das competências, bem como aquelas que, de certa forma, correspondem ao resultado obtido. Cabe esclarecer que em determinadas Unidades não foi possível estabelecer tal relação, pois as considerações dos dirigentes nas entrevistas não continham elementos para tal.

#### 4.4 AS COMPETÊNCIAS NO CONTEXTO DAS UNIDADES

A seguir, a partir dos dados da avaliação de desempenho, trata-se o contexto individual de cada Unidade da amostra, apresentando-se graficamente as notas médias de cada competência, e destacando-se aquelas que apresentaram nota média abaixo e acima da “nota média da Unidade”. A “nota média da Unidade” foi calculada considerando o total das notas médias de cada competência na respectiva Unidade, e está indicada na última linha da Tabela 1.

Em determinadas Unidades foi possível identificar o alinhamento entre o resultado da avaliação das competências na Unidade e as considerações do respectivo dirigente relatadas na entrevista. Desta forma, com o objetivo de enriquecer o contexto da respectiva Unidade, tais considerações são apresentadas, quando existirem.

A Unidade A obteve uma nota média de 4,87 e, conforme representado no Gráfico 13, as competências avaliadas acima deste valor foram Entendimento do papel profissional/Espírito de cidadania (4,96), Relacionamento pessoal (4,93), Trabalho em equipe (4,93), Cumprimento de prazos (4,91) e Responsabilidade (4,89). Já as competências abaixo da nota média da Unidade foram Desenvolvimento profissional e pessoal (4,63), Iniciativa (4,84), Abertura às mudanças (4,85) e Planejamento e organização (4,85).

Observa-se, nesta Unidade, que a amplitude entre as notas é muito pequena, à exceção da competência Desenvolvimento profissional e pessoal, que atingiu a nota média mais baixa em relação as demais, de 4,63. Sendo assim, o resultado abaixo da média, apresentado pelas competências Abertura às mudanças, Iniciativa e Planejamento e organização, não representa um aspecto negativo, pois seus valores estão muito próximos da nota média.

O relato do dirigente em relação ao planejamento das ações da Unidade referiu a existência de um planejamento estratégico. Segundo ele, “[...] os grupos se reúnem, os Departamentos se reúnem, e aí selecionam suas principais ações a serem desempenhadas ao longo do ano.” (Entrevistado A). Entretanto, a avaliação desta competência ficou com nota abaixo da média.

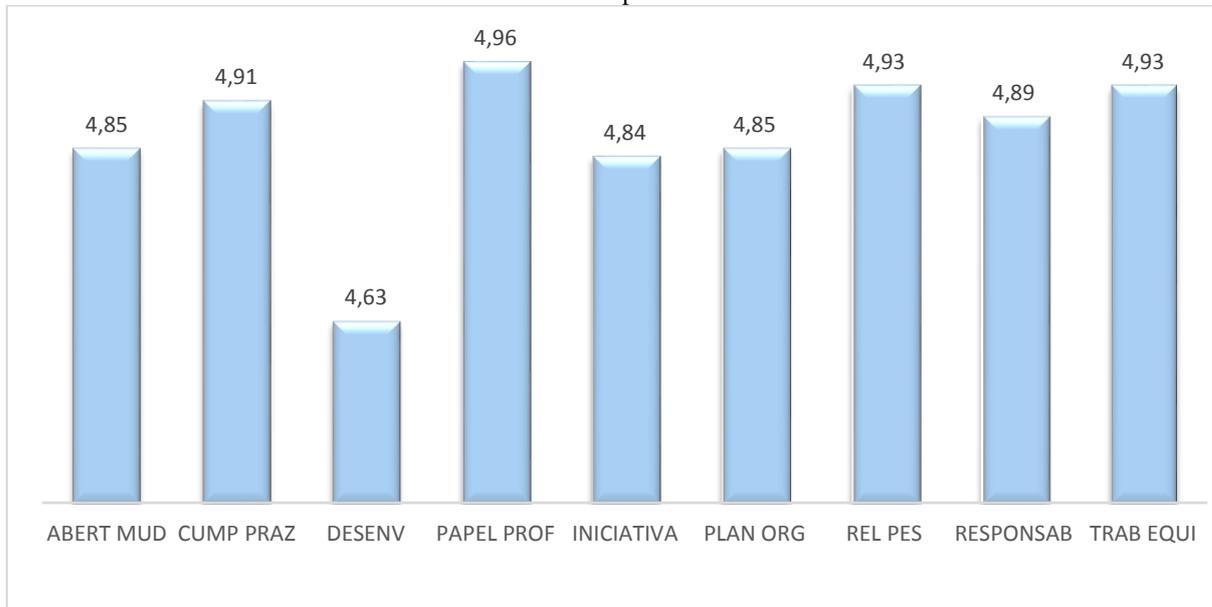
Da mesma forma, a competência Abertura às mudanças, que ficou abaixo da média, pode corresponder ao relato do dirigente quando este referiu um setor específico da sua Unidade, o qual ainda tem “[...] métodos de trabalho bastante antiquados, e o pessoal tem uma formação limitada para introduzir novos processos.” (Entrevistado A).

Em relação a competência Desenvolvimento profissional e pessoal, cuja nota foi a mais baixa da Unidade, o dirigente relatou que: “Eu tento transmitir para a minha equipe a mensagem de que eles busquem, na sua qualificação, fazer coisas que venham agregar nas suas

atribuições.” (Entrevistado A), referindo-se à importância de buscar cursos que se relacionem às atividades do servidor. Entretanto, salientou que mesmo que o servidor tenha interesse em outras qualificações, não há o impedimento por parte da Direção.

O dirigente considerou, ainda, que o perfil de escolaridade dos servidores da sua Unidade é compatível, na média, com as atividades desenvolvidas, apesar de referir que a Universidade ainda tem um grande número de servidores que não tem nem o ensino fundamental.

Gráfico 13 - Notas médias das competências avaliadas na Unidade A



Fonte: Elaborado pela autora (2014)

A Unidade B obteve uma nota média de 4,92, comparada às demais Unidades, e com este mesmo valor tem-se a competência Trabalho em equipe. Conforme representado no Gráfico 14, as competências avaliadas acima da nota média da Unidade foram Entendimento do papel profissional/Espírito de cidadania (4,98), Responsabilidade (4,98), Relacionamento pessoal (4,97) e Planejamento e organização (4,93). Verifica-se, também, que as competências avaliadas abaixo da nota média da Unidade foram Iniciativa (4,84), Abertura às mudanças (4,85), Desenvolvimento profissional e pessoal (4,88) e Cumprimento de prazos (4,91).

Em relação a competência Entendimento do papel profissional/Espírito de cidadania, que atingiu a nota média mais alta, verifica-se o alinhamento entre a avaliação e o relato do dirigente, pois o mesmo considerou importante o servidor ter consciência do papel que exerce e dos princípios inerentes a condição de servidor público. Da mesma forma, valorizou, também, as competências Trabalho em equipe e Relacionamento pessoal.

A competência Responsabilidade obteve a segunda nota média mais alta na avaliação, correspondendo à visão do dirigente quando referiu que um perfil adequado de servidor para que a Universidade cumpra suas metas demanda que ele [...] tenha consciência de que nós estamos trabalhando numa Instituição que serve à sociedade.” (Entrevistado B).

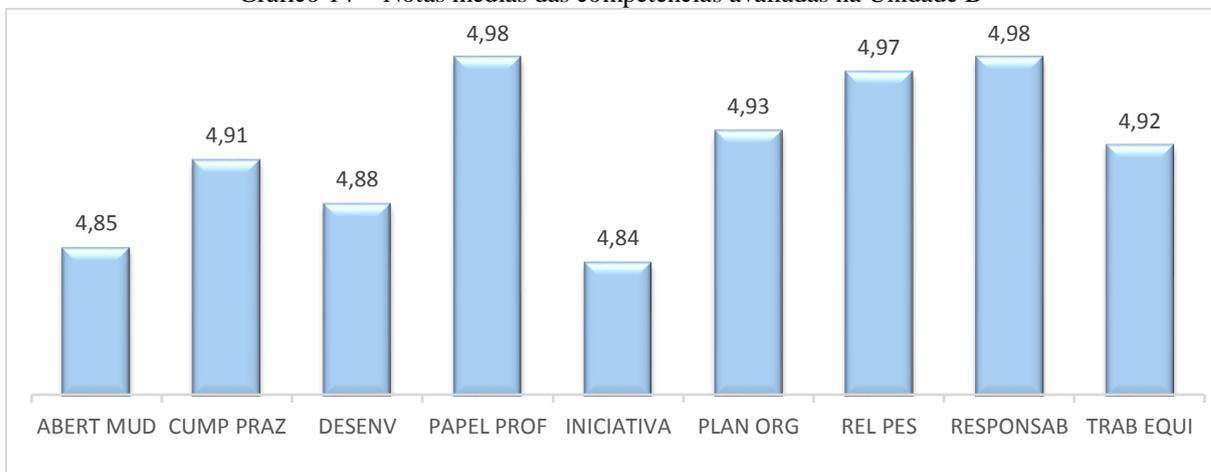
Em relação à competência Planejamento e organização, que também ficou acima da nota média da Unidade, o dirigente considerou que sempre houve o estabelecimento de metas a serem cumpridas anualmente pela Administração Central da Universidade, com a participação dos servidores técnico-administrativos e que, com o advento da Avaliação de Desempenho, esta questão do planejamento veio a fortalecer-se.

O dirigente salientou, também, o Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI), no qual são pactuadas as metas anuais das Unidades pelos servidores, considerando servir como um elemento importante em relação ao planejamento. Referiu, ainda, as Gerências Administrativas das Unidades, que para atuarem de maneira sistêmica, prescindem de um planejamento e da participação efetiva dos servidores técnico-administrativos no dia a dia destas Unidades.

Em outro extremo, a competência Iniciativa foi a que obteve a nota média mais baixa, não correspondendo às expectativas do dirigente, que referiu ser muito importante “[...] se empreender no serviço público [...]” (Entrevistado B), no sentido de não apenas seguir o rito do que está estabelecido, mas empreender novas ações.

A competência Desenvolvimento profissional e pessoal apresentou um valor abaixo da nota média da Unidade. Entretanto, o relato do dirigente referiu o incentivo que o plano de carreira tem dado aos servidores, estimulando-os a ultrapassar a escolaridade exigida para o seu cargo, e desta forma, aumentar seus vencimentos através da incorporação de percentuais consideráveis que o plano proporciona.

Gráfico 14 - Notas médias das competências avaliadas na Unidade B



Fonte: Elaborado pela autora (2014)

A Unidade C apresentou uma nota média de 4,65, comparada as demais Unidades. Conforme representado no Gráfico 15, as competências avaliadas acima deste valor foram Entendimento do papel profissional/Espírito de cidadania (4,85), Relacionamento pessoal (4,85), Responsabilidade (4,79) e Cumprimento de prazos (4,67). Já as competências avaliadas abaixo da nota média da Unidade foram, Iniciativa (4,36), Trabalho em equipe (4,55), Abertura às mudanças (4,58), Planejamento e organização (4,61) e Desenvolvimento profissional e pessoal (4,64).

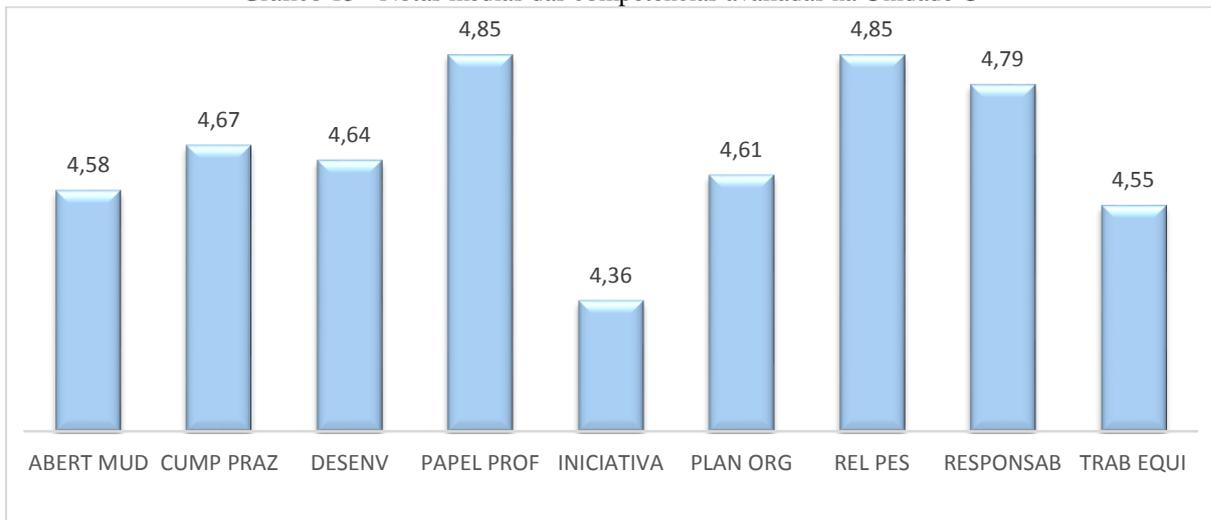
As competências Iniciativa e Trabalho em equipe, que obtiveram as notas médias mais baixas, foram citadas pelo dirigente desta Unidade como muito valorizadas. Refere-se sua manifestação quanto à importância destas duas competências: “Iniciativa acho que é fundamental, a capacidade de trabalhar em equipe é fundamental, o que é um grande problema.” (Entrevistado C). Ou ainda: “[...] uma das coisas que eu mais valorizo é, eu nem estou lendo aqui, mas enfim, é o saber resolver os problemas, procurar soluções.” (Entrevistado C).

A avaliação da competência Planejamento e organização, que também apresentou nota abaixo da média, está em conformidade com o que relatou o dirigente na entrevista, quando referiu que os servidores técnico-administrativos participam mais na execução das ações da Unidade do que na proposição das mesmas.

Da mesma forma, em relação à competência Desenvolvimento profissional e pessoal, pode-se observar alguma relação entre a avaliação e o relato do dirigente, pois segundo ele, não há ações que incentivem a qualificação, mas quando há solicitações por iniciativa do servidor, estas são autorizadas.

Entretanto, em relação à competência Relacionamento pessoal não se verifica nenhum alinhamento, pois o dirigente referiu que esta competência é um dos seus maiores problemas e o que mais lhe incomoda no âmbito de sua Unidade, enquanto a avaliação da mesma atingiu uma das notas médias mais altas dentre as demais (4,85), da mesma forma que a competência Entendimento do papel profissional/Espírito de cidadania.

Gráfico 15 - Notas médias das competências avaliadas na Unidade C



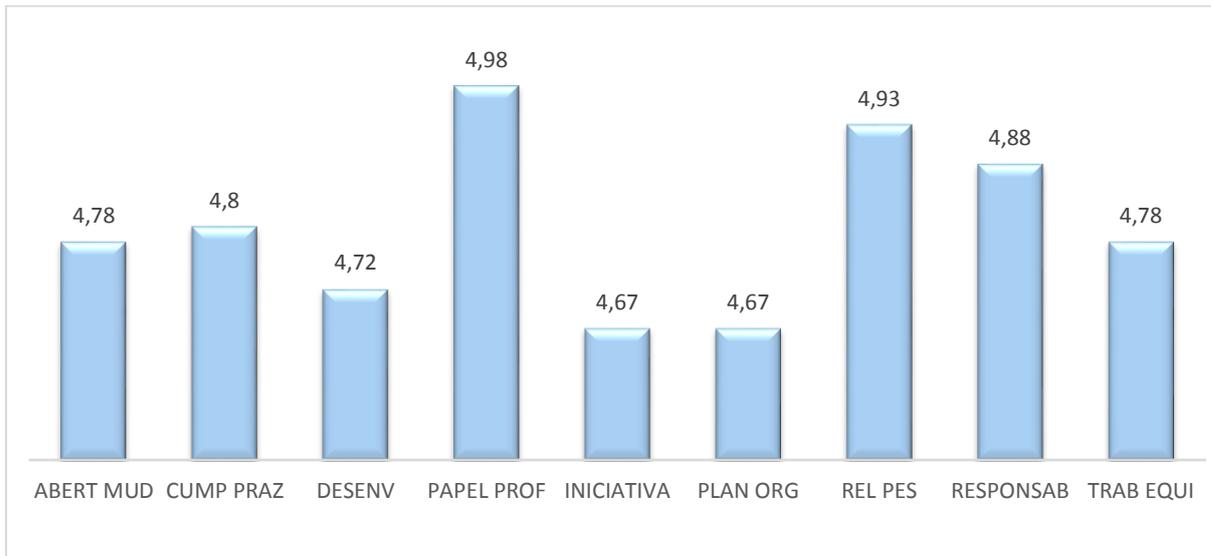
Fonte: Elaborado pela autora (2014)

A seguir, tem-se a Unidade D, que alcançou a nota média de 4,80. Com este mesmo valor tem-se a competência Cumprimento de prazos e acima da nota média da Unidade relacionam-se Entendimento do papel profissional/Espírito de cidadania (4,98), Relacionamento pessoal (4,93) e Responsabilidade (4,88), conforme representado no Gráfico 16. Observa-se, também, através do Gráfico, que as competências avaliadas abaixo da nota média da Unidade foram Iniciativa (4,67), Planejamento e organização (4,67), Desenvolvimento profissional e pessoal (4,72), Abertura às mudanças (4,78) e Trabalho em equipe (4,78).

Nesta Unidade, o relato do dirigente quanto à participação dos servidores no planejamento das atividades, referiu que sempre os servidores são chamados à discussão naquelas áreas onde mais atuam, para o estabelecimento de metas e resolução de problemas. Entretanto, o resultado da avaliação de desempenho para a competência Planejamento e organização apresentou uma nota abaixo da média.

Verifica-se o alinhamento entre o resultado da avaliação de desempenho em relação à competência Relacionamento pessoal, cujo valor apresentado ficou acima da nota média da Unidade e foi citada pelo dirigente como mais valorizada. Por outro lado, a competência Trabalho em equipe, que também foi considerada como parte de um perfil ideal de servidor, apresentou nota abaixo da média da Unidade.

Gráfico 16 - Notas médias das competências avaliadas na Unidade D



Fonte: Elaborado pela autora (2014)

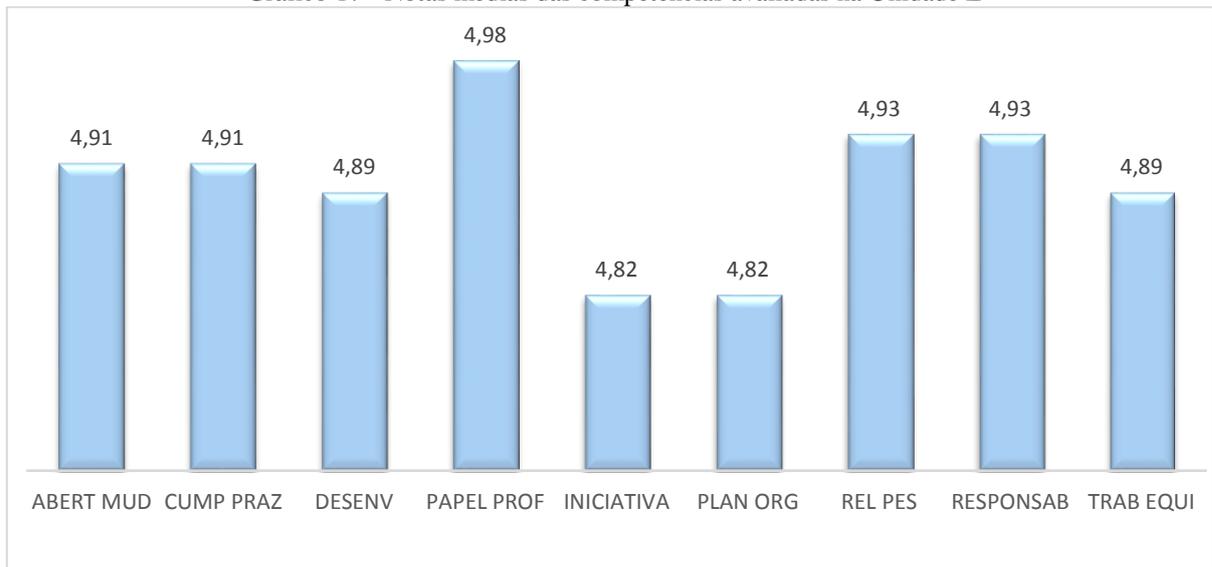
O Gráfico 17 representa as notas médias das competências avaliadas na Unidade E, que alcançou uma nota média de 4,90. As competências avaliadas acima deste valor foram Entendimento do papel profissional/Espírito de cidadania (4,98), Relacionamento pessoal (4,93), Responsabilidade (4,93), Abertura às mudanças (4,91) e Cumprimento de prazos (4,91). As competências avaliadas abaixo da nota média da Unidade foram Iniciativa (4,82), Planejamento e organização (4,82), Desenvolvimento profissional e pessoal (4,89) e Trabalho em equipe (4,89).

A avaliação da competência Planejamento e organização, que apresentou nota abaixo da nota média da Unidade, não corresponde ao relato do dirigente na entrevista, pois o mesmo referiu que o processo participativo é uma tradição histórica da Unidade. Relatou, ainda, que os servidores técnico-administrativos só não participam das decisões que são relativas ao ensino.

Já a competência Desenvolvimento profissional e pessoal, apesar de ter apresentado um valor abaixo da média, atingiu uma nota bem próxima dela, e conforme relato do dirigente, a Unidade considera-se aberta a esta questão, mesmo sem ter ações formais de incentivo à qualificação dos servidores.

Da mesma forma, com valor abaixo da nota média da Unidade, tem-se a competência Trabalho em equipe, a qual o dirigente considerou fundamental, apesar de ter salientado o Comprometimento como mais importante. Refere-se que esta competência não faz parte da avaliação de desempenho.

Gráfico 17 - Notas médias das competências avaliadas na Unidade E



Fonte: Elaborado pela autora (2014)

A Unidade F obteve uma nota média de 4,94, comparada as demais Unidades. Conforme mostrado no Gráfico 18, as competências avaliadas acima deste valor foram Entendimento do papel profissional/Espírito de cidadania (5,0) e Relacionamento pessoal, Responsabilidade e Trabalho em equipe, com médias 4,97. As competências avaliadas abaixo da nota média da Unidade foram Desenvolvimento profissional e pessoal (4,87), Abertura às mudanças (4,90), Iniciativa (4,90), Cumprimento de prazos (4,93) e Planejamento e organização (4,93).

Apesar da competência Desenvolvimento profissional e pessoal ter apresentado nota abaixo da média da Unidade em relação as outras competências, o relato do dirigente ressaltou a grande importância que a Unidade tem dado à questão da qualificação dos servidores, tanto nas áreas denominadas por ele como técnicas ou específicas, ligadas aos servidores dos laboratórios, quanto as demais áreas administrativas.

Segundo o dirigente, foi formada uma Comissão cujo papel é discutir tecnicamente os cursos específicos demandados pela Unidade e propor as ações de qualificação. Referiu que: “[...] nós estamos pensando em reformas, alterações curriculares e uma interface com o campo profissional, em perspectivas e demandas de futuro, e os técnicos também estão se preparando para isso.” (Entrevistado F).

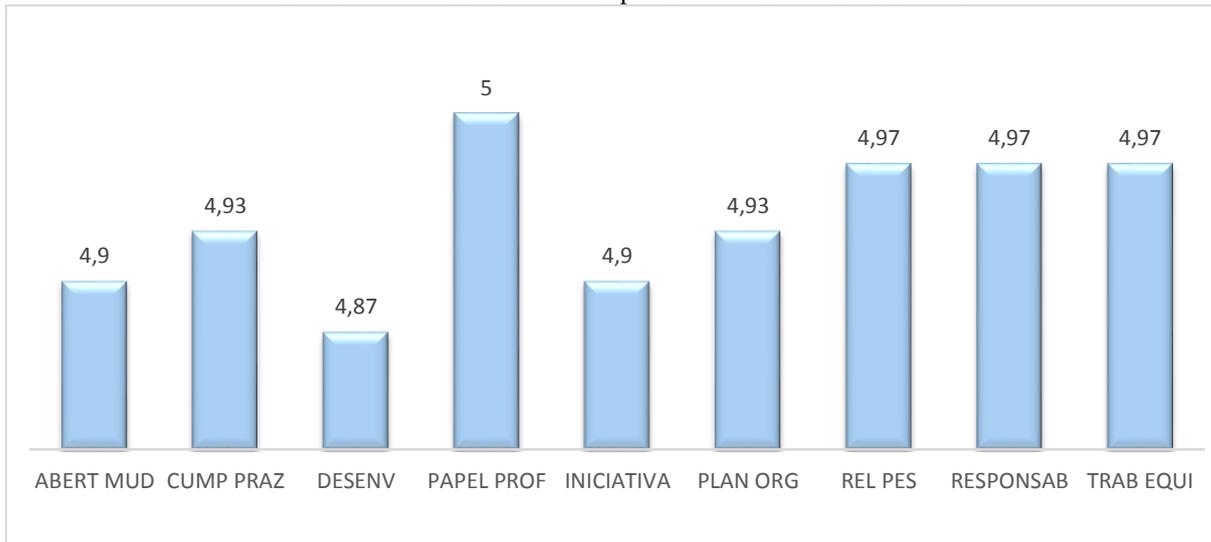
Relatou, também, que ainda há servidores cujos perfis de escolaridade não são compatíveis com as atividades realizadas, mas que estão sendo incentivados a dar continuidade aos seus estudos e vêm respondendo a isso de maneira satisfatória.

O resultado da avaliação de desempenho para a competência Planejamento e organização também apresentou um valor abaixo da nota média da Unidade, apesar do relato

do dirigente ter referido que há o envolvimento dos servidores no planejamento das ações da Unidade.

Em relação as competências com notas acima da média, refere-se o relato do dirigente quanto a competência Trabalho em equipe, citada como importante na composição de um perfil adequado de servidor para a Universidade.

Gráfico 18 - Notas médias das competências avaliadas na Unidade F



Fonte: Elaborado pela autora (2014)

O Gráfico 19 representa as notas médias de cada competência, avaliadas na Unidade G, que obteve uma nota média de 4,83. As competências avaliadas acima deste valor foram Entendimento do papel profissional/Espírito de cidadania (4,93), Responsabilidade (4,91), Relacionamento pessoal (4,88), Trabalho em equipe (4,88) e Abertura às mudanças (4,84). As competências avaliadas abaixo da nota média foram Desenvolvimento profissional e pessoal (4,70), Cumprimento de prazos (4,74), Planejamento (4,74) e Iniciativa (4,81).

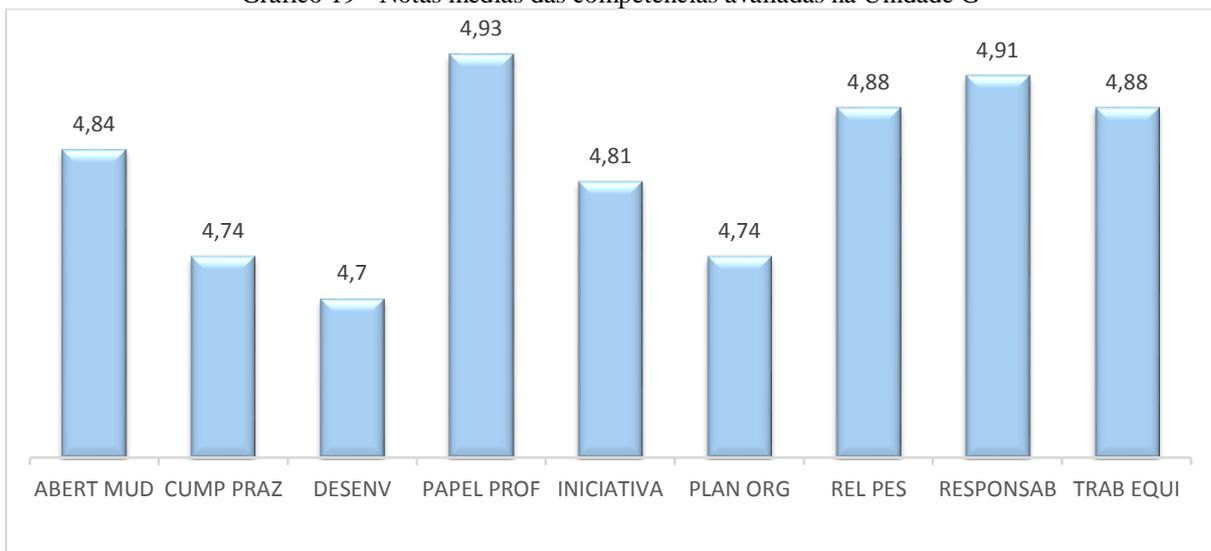
A competência Entendimento do papel profissional/Espírito de cidadania atingiu a nota média mais alta dentre as demais, correspondendo à competência mais valorizada pelo dirigente. Segundo seu relato: “[...] as que eu mais valorizo seriam [...] a percepção da importância do trabalho e a valorização do trabalho da Universidade [...]” (Entrevistado G), ou em outro relato: “[...] o quanto a pessoa gosta e está estimulada a trabalhar, e valoriza a própria Instituição, e o que a Instituição faz.” (Entrevistado G).

As competências Trabalho em equipe, Relacionamento pessoal e Responsabilidade também foram consideradas pelo dirigente como fundamentais, e atingiram valores acima da nota média da Unidade. Entretanto, a competência Iniciativa, que também faz parte das mais valorizadas pelo dirigente, apresentou um valor abaixo da nota média da Unidade na avaliação.

Segundo o relato do dirigente, há uma participação efetiva dos servidores técnico-administrativos no planejamento das ações da Unidade. Ele referiu que o processo de planejamento envolve um comitê gestor, formado pelas chefias de todas as áreas, além da existência de uma assessoria de planejamento integrada ao Núcleo de Avaliação da Unidade. Entretanto, apesar da estrutura, a avaliação dos servidores em relação a esta competência ficou abaixo da nota média da Unidade.

Da mesma forma, tem-se a competência Desenvolvimento profissional e pessoal, que também apresentou valor abaixo da nota média da Unidade. Em relação a ela, o dirigente salientou que uma forma de sua Unidade incentivar o servidor a buscar mais qualificação é dar a ele mais responsabilidade, e fazer com que participe das discussões. Referiu, ainda, que a Unidade é bastante flexível quanto às solicitações dos servidores.

Gráfico 19 - Notas médias das competências avaliadas na Unidade G



Fonte: Elaborado pela autora (2014)

A Unidade H obteve uma nota média de 4,90, comparada as demais Unidades. O Gráfico 20 mostra que as competências avaliadas acima da nota média da Unidade foram Entendimento do papel profissional/Espírito de cidadania (4,98), Cumprimento de prazos (4,96) e Planejamento e organização (4,92). Já as competências avaliadas abaixo da nota média da Unidade foram Desenvolvimento profissional e pessoal (4,82), Abertura às mudanças (4,88) e Iniciativa (4,88). As demais competências, Relacionamento pessoal, Responsabilidade e Trabalho em equipe ficaram na média, com nota 4,90.

Em relação à competência Planejamento e organização, verifica-se uma relação positiva entre o resultado da avaliação de desempenho, que apresentou nota acima da média, e o relato do dirigente, quando referiu sobre a participação dos servidores técnico-administrativos no

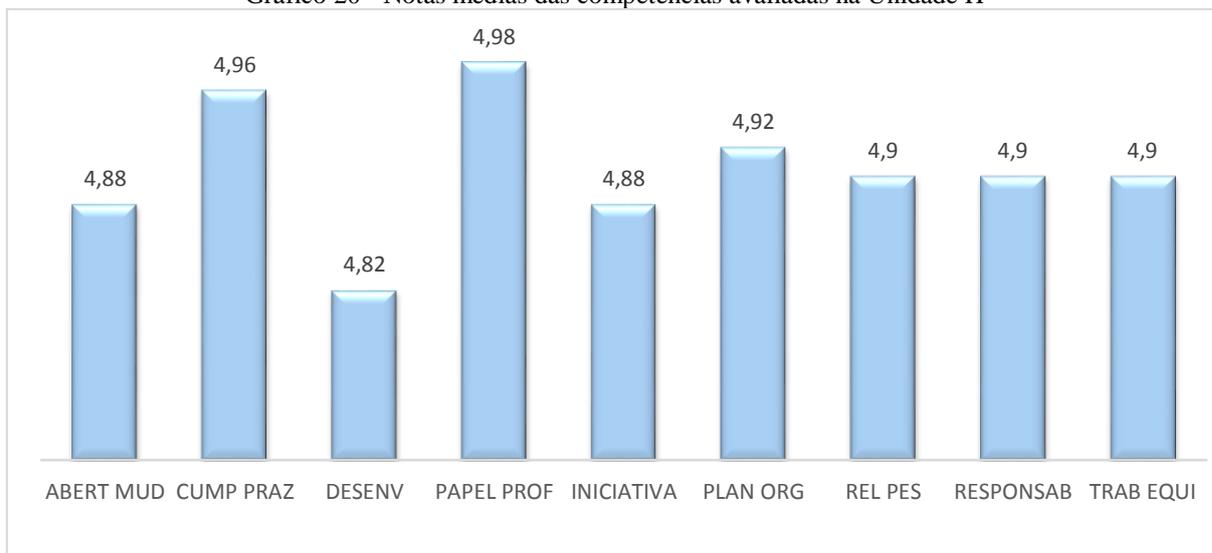
planejamento das ações da Unidade: “Essa parte administrativa sim, [...]. Aliás, basicamente feita toda por eles.” (Entrevistado H).

Da mesma forma, o valor abaixo da nota média da Unidade apresentado pela competência Desenvolvimento profissional e pessoal pode se relacionar às manifestações do dirigente quanto à postura acomodada de alguns servidores com mais tempo de serviço em relação à escolaridade, por exemplo. Observa-se, também, a valorização desta competência pelo dirigente: “[...] não adianta você vir aqui com Doutorado e passar trinta anos sem se atualizar, sem se capacitar, pelo contrário, tu tens que estar aqui se atualizando sempre [...]” (Entrevistado H).

Ainda em relação à competência Desenvolvimento profissional e pessoal, o dirigente, quando questionado sobre a existência de ações que incentivem o servidor a buscar mais qualificação, referiu que: “Nós primeiro questionamos bastante junto à PROGESP a questão de oferta de cursos de capacitação [...]”, e “[...] o que a gente tem feito, assim, é encaminhado algumas sugestões para que se apliquem às nossas necessidades [...]” (Entrevistado H).

Por fim, ressalta-se a competência mais valorizada pelo dirigente da Unidade, o Comprometimento, que não foi relacionada na seção anterior por não alcançar a frequência mínima estabelecida como parâmetro; e também não consta no rol de competências estabelecidas para a avaliação de desempenho. Para o dirigente, de todas as competências apresentadas, o mais importante é o servidor comprometido, pois: “[...] se você chega aqui comprometida, tu buscas tudo isso aí, [...] o restante, aí vem depois.” (Entrevistado H).

Gráfico 20 - Notas médias das competências avaliadas na Unidade H



Fonte: Elaborado pela autora (2014)

A Unidade I obteve uma nota média de 4,76, comparada as demais Unidades. Conforme o Gráfico 21, as competências avaliadas acima deste valor foram Relacionamento pessoal (4,92), Entendimento do papel profissional/Espírito de cidadania (4,91) e Responsabilidade (4,85). As competências avaliadas abaixo da nota média da Unidade foram Desenvolvimento profissional e pessoal (4,58), Abertura às mudanças (4,62), Planejamento (4,70), Cumprimento de prazos (4,74), Iniciativa (4,74) e Trabalho em equipe (4,75).

A competência Relacionamento pessoal atingiu a nota média mais alta na Unidade, apesar do relato do dirigente referir a existência de muitos problemas de relacionamento entre os servidores.

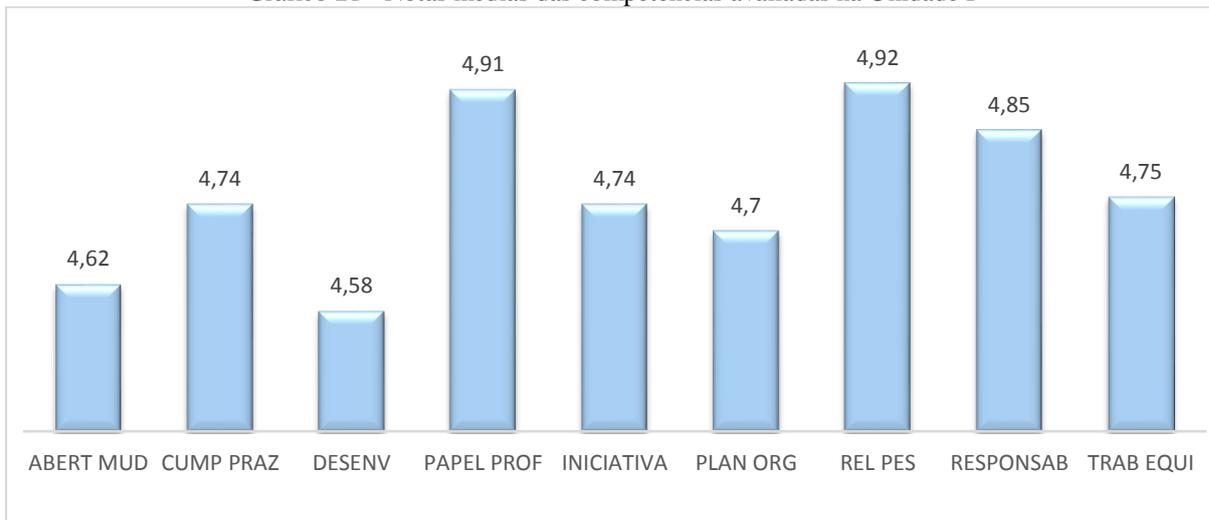
Nesta Unidade também se observa alguma relação entre o relato do dirigente e a avaliação da competência Entendimento do papel profissional/Espírito de cidadania, que atingiu a segunda nota média mais alta. O entrevistado considerou ser um aspecto fundamental “[...] a visão que a pessoa tem do seu papel, do caráter público da função que ela executa.” (Entrevistado I).

A competência Planejamento e organização apresentou um valor abaixo da nota média da Unidade, correspondendo ao relato do dirigente que referiu não ser uma tradição da Unidade a participação dos servidores no planejamento das atividades. Entretanto, salientou que estão iniciando este processo e, hoje, já há maior participação.

Da mesma forma, com valor abaixo da nota média da Unidade, tem-se a competência Trabalho em equipe, apesar de ter sido uma das mais valorizadas pelo dirigente.

Em relação a competência Desenvolvimento profissional e pessoal, que atingiu a nota média mais baixa da Unidade, o dirigente referiu a incompatibilidade entre a escolaridade dos servidores e as atividades desenvolvidas. Considerou que a Unidade tem muito a melhorar e “[...] elevar esse nível de escolarização, eu acho que qualificaria bastante o nosso serviço.” (Entrevistado I). Para tanto, relatou que não há resistência da Direção quanto aos pedidos dos servidores para realização de cursos, sempre havendo apoio para tal, e, recentemente, a Unidade deu início a ações mais formais de incentivo ao desenvolvimento dos servidores.

Gráfico 21 - Notas médias das competências avaliadas na Unidade I



Fonte: Elaborado pela autora (2014)

A nota média alcançada pela Unidade J ficou em 4,87. O Gráfico 22 mostra que as competências avaliadas acima deste valor foram Entendimento do papel profissional/Espírito de cidadania (4,92), Trabalho em equipe (4,91), Relacionamento pessoal (4,89), Desenvolvimento profissional (4,88) e Responsabilidade (4,88). Abaixo da nota média da Unidade tem-se Planejamento e organização (4,80), Iniciativa (4,81), Cumprimento de prazos (4,83) e Abertura às mudanças (4,85).

Dentre as competências com valores acima da nota média, Relacionamento pessoal e Trabalho em equipe foram bem valorizadas pelo dirigente na entrevista, apesar desta última ter sido considerada menos fundamental, mas muito necessária. Da mesma forma, a competência Desenvolvimento profissional e pessoal, conforme considerou o dirigente: “[...] é fundamental a vontade de evoluir, crescer, de aprender coisas novas. Acho que essas são características que a gente valoriza muito.” (Entrevistado J).

Ainda em relação a competência Desenvolvimento profissional e pessoal, verifica-se o alinhamento entre a avaliação e o relato do dirigente, que referiu estimular os cursos de desenvolvimento e considerou que os servidores: “[...] tem tido um trabalho importante de melhoria da escolaridade [...]” (Entrevistado J). O dirigente relatou, ainda, que o incentivo da bolsa de estudos<sup>14</sup> proporcionada aos servidores está sendo muito importante, pois: “[...] alguns servidores que estavam um pouco acomodados, então a gente tem que dar uma chacoalhada neles, e fazer com que eles sintam vontade, realmente, de evoluir.” (Entrevistado J).

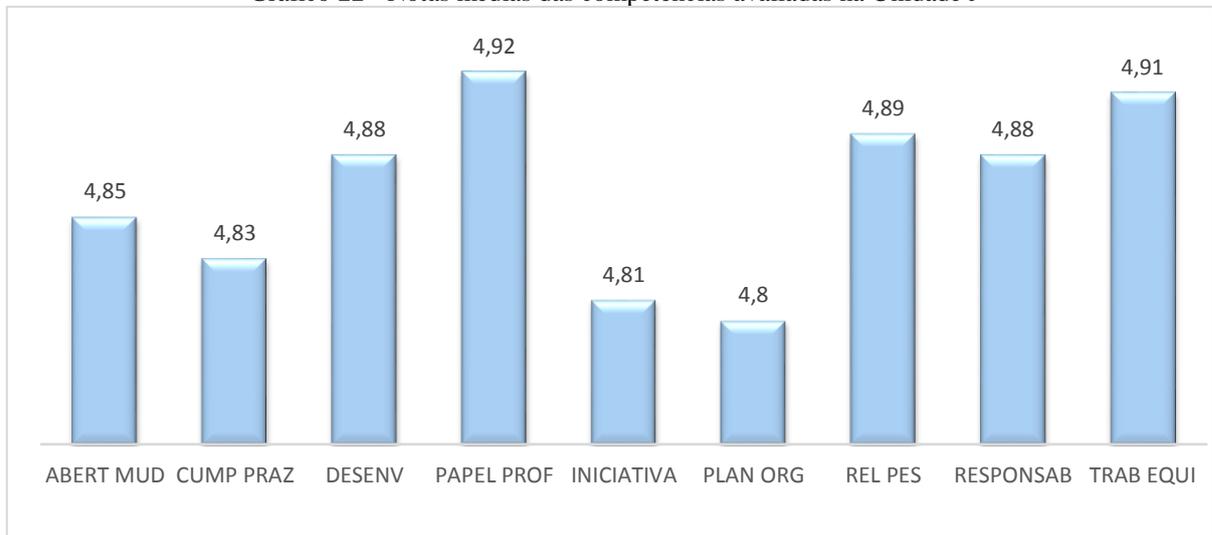
<sup>14</sup> A Escola de Desenvolvimento oferece, semestralmente, bolsas de estudo para formação em Educação Básica, e realização de cursos de Graduação e Pós-Graduação em instituições privadas, destinadas aos servidores técnico-administrativos do quadro da Universidade.

Como já citada por outro entrevistado, a competência Comprometimento, apesar de não ser considerada na avaliação de desempenho, também é referida pelo dirigente desta Unidade como fundamental, o que é verificado através do seu relato: “[...] é uma capacidade de comprometimento, eu diria, de lealdade, digamos assim, a ideia de uma Universidade de qualidade, que vai muito além do que simplesmente cumprir o dever ou cumprir os encargos que a gente coloca.” (Entrevistado J)

A competência Planejamento e organização foi a que obteve a menor nota média, comparada as demais. O relato do dirigente referiu a necessidade de diferenciar três perfis de servidores em relação ao planejamento das ações da Unidade: inicialmente, os que trabalham nos laboratórios e participam mais do planejamento dos seus próprios setores, com uma visão mais restrita do planejamento da Unidade como um todo; em seguida, os servidores dos Departamentos e Biblioteca, com maior participação; e por último os servidores mais próximos da Direção, estes sim, com uma visão mais estratégica. O dirigente referiu desafiar todos os segmentos, pois considera que todos eles são atores deste planejamento.

Também com uma nota abaixo da média, tem-se a competência Abertura às mudanças, apesar do relato do dirigente ter salientado a disposição dos servidores em se adaptar e levar adiante as missões da Unidade.

Gráfico 22 - Notas médias das competências avaliadas na Unidade J



Fonte: Elaborado pela autora (2014)

## 5 O POTENCIAL DAS UNIDADES

O objetivo deste Capítulo é analisar as Unidades da UFRGS referidas até aqui, relativamente aos seus aspectos quantitativos e qualitativos, como número de servidores da Unidade distribuídos por classes de cargos, por setores que compõem a estrutura da Unidade e por nível de escolaridade; bem como quantitativo de cursos de nível superior realizados pelos servidores, agrupados pelas respectivas áreas do conhecimento.

Além disto, a partir das informações levantadas através dos bancos de dados da Universidade e das considerações dos dirigentes das Unidades relatadas nas entrevistas, analisa-se, ainda, as relações existentes entre o(s) curso(s) realizado(s) pelo servidor a nível de educação formal, o cargo que ocupa e o setor no qual ele exerce suas atividades, através do estabelecimento de diferentes categorias para enquadrar os servidores na Unidade.

O estabelecimento de tais categorias facilitará comparar o panorama das Unidades nos anos de 2005 e 2013, ou seja, no período posterior à implantação do novo plano de carreira dos servidores técnico-administrativos das IFEs.

### 5.1 AS RELAÇÕES ENTRE CURSO, CARGO E SETOR

Inicialmente, antes da definição de cada categoria, são traçadas algumas considerações a respeito da situação conhecida no âmbito do serviço público como “desvio de função”.

Já se referiu, no Capítulo 1, que os servidores técnico-administrativos exercem suas atividades inseridos em áreas específicas de atuação, no âmbito das Instituições Federais de Ensino, integradas por atividades afins ou complementares e organizadas a partir das necessidades institucionais. Estas áreas foram denominadas de “ambientes organizacionais” e estabelecidas com o objetivo de orientar a política de desenvolvimento do servidor na carreira.

As manifestações de alguns entrevistados referem que o exercício dos servidores na sua Unidade é compatível com o cargo, ou seja: “[...] todos os servidores têm a formação, o seu cargo e a sua atividade vinculada de acordo com o ambiente em que eles estão atuando.” (Entrevistado B). Da mesma forma, outro relato: “[...] nós buscamos respeitar essa questão do cargo nos ambientes e na execução das tarefas [...]” (Entrevistado F).

Entretanto, também foi possível identificar possíveis ocorrências de desvio de função, ou seja, se há servidores desempenhando determinada atividade que não seja compatível com o seu cargo e/ou com sua escolaridade, ou ainda, situações em que o cargo dos servidores não tenha relação com o ambiente organizacional.

A discussão sobre o desvio de função ainda é uma questão delicada no âmbito da Universidade, e que requer cuidados no seu tratamento. Ela vem sendo abordada, já há algum tempo, pelas diversas gestões que se sucedem, e, em determinados casos, é referida como uma herança deixada pelo dirigente antecessor.

Isto se faz presente, veladamente, em alguns relatos, quando os entrevistados manifestam que os casos de desvio de função não são muitos: “Eu posso dizer que nós não temos muito desvio de função, não. Nós estamos bem.” (Entrevistado A). Ou ainda, quando referem que o problema já existia antes da sua gestão e os casos que ainda persistem, são aqueles cujos cargos estão em extinção: “[...] são carreiras em extinção [...] são pessoas que há muito tempo já estavam [...] já tinham desvio e etc., mas são casos que estão se tornando cada vez mais raros.” (Entrevistado J).

Cabe lembrar que muitas destas ocorrências estão vinculadas a cargos que foram extintos em virtude da Lei nº 9.632/98 e que ainda mantêm-se ocupados até que o servidor requeira aposentadoria ou exoneração. Naquela década, ao mesmo tempo em que foram extintos alguns cargos, intensifica-se o processo de terceirização no serviço público, a exemplo do Decreto nº 2.271/97 que autoriza a contratação de serviços em várias áreas<sup>15</sup>.

Os processos referidos acima contribuíram para que os servidores ocupantes destes cargos incorressem em desvio de função, já que novas atribuições foram gradativamente lhes sendo conferidas, enquanto terceirizados assumiam aquelas tarefas que anteriormente eram de sua competência. Além disso, o desvio de função também poderia ser fruto daquelas situações geradas pela escassez de servidores, conforme relata um entrevistado: “A gente tem casos de desvio, quase que, eu diria, para baixo, porque faltam técnicos.” (Entrevistado C). O mesmo entrevistado manifesta o seu descontentamento em relação à situação de “sub” ou “super” aproveitamento de servidores, pois, segundo ele:

[...] ele não trabalha como Técnico em Assuntos Educacionais (TAE) e é uma pessoa excelente, qualificadíssima, [...] que poderia estar fazendo um trabalho melhor, mas eu não posso simplesmente colocá-lo numa [...] porque senão eu vou ficar com um buraco, vou ficar com um Departamento sem funcionário. Então esse tipo de situação é muito ruim. (Entrevistado C).

Ressalta-se que o fato do servidor incorrer na situação de desvio de função não significa nenhum demérito ao seu desempenho profissional, até pelo contrário; alguns servidores

---

<sup>15</sup> O Decreto nº 2.271/97 autoriza a contratação de serviços de conservação e limpeza, segurança, vigilância, transportes, informática, copeiragem, recepção, reprografia, telecomunicações e manutenção de prédios, equipamentos e instalações.

apresentam um desempenho tão bom, que acabam dificultando e retardando a decisão do dirigente em corrigir tal situação, mesmo apesar das penalidades previstas na legislação.

Uma das alegações para justificar a dificuldade na correção de uma situação de desvio refere-se ao fato de que tal correção implicaria na necessidade de outro servidor para desempenhar aquela atividade, ou até mesmo uma realocação de atividades entre os demais servidores, o que nem sempre é uma tarefa fácil.

Tem-se a manifestação de extrema satisfação com o desempenho de servidores que se encontram nesta situação, como relata um entrevistado a respeito de um servidor da sua Unidade, que deve assumir um setor cujas atividades não tem relação com o seu cargo: “[...] o funcionário que deve assumir agora [...] o Núcleo de Infraestrutura e Finanças, [...] o cargo dele é Mestre de Obras, mas ele é um dos nossos melhores funcionários [...]” (Entrevistado E).

Ainda em relação ao desempenho dos servidores: “[...] eu tenho Porteiro trabalhando na Biblioteca que trabalha bem. Não é como Bibliotecário, evidentemente, é no balcão, mas funciona.” (Entrevistado C). Outro entrevistado refere que, apesar da improvisação: “São pessoas que estão improvisadas ali, e que tem até se desempenhado bem. Eu diria que em alguns casos, se desempenhado muito bem [...]” (Entrevistado D).

Outra consideração a ser feita é em relação a formação do servidor, no sentido de o quanto o seu desempenho pode ser afetado no caso de haver incompatibilidade entre atribuições do cargo e formação escolar, e ainda, se isso produz um déficit de desempenho ou agrega produtividade.

A maioria dos dirigentes considerou haver uma agregação de produtividade, principalmente nos casos em que a escolaridade excede a exigência do cargo e mesmo que a formação não seja na área.

Traduz-se essa visão pela manifestação de um entrevistado: “[...] porque uma formação escolar é importante para uma visão de mundo, ela não é só importante para aprender uma porção de coisas.” (Entrevistado F). Um outro entrevistado salienta que nos casos em que a escolaridade não está diretamente vinculada ao cargo, a própria legislação não impõe restrições, até pelo contrário, pois também há previsão de incentivo à qualificação para os servidores cuja formação tenha relação indireta com o cargo, porém com percentual de menor valor. Desta forma, o entrevistado considera que:

[...] a formação, independente de qualquer área, ela traz novas possibilidades de conhecimento, visão conceitual de mundo e das suas atividades, e muitas vezes, conhecer uma outra área, essa área que ele atua estimula para que ele busque mais informações daquelas suas atividades. (Entrevistado B).

Então, feitas as considerações sobre a existência de prováveis ocorrências de desvio de função na Universidade, e dadas as manifestações dos dirigentes das Unidades quanto a importância do nível de escolaridade exceder o exigido para o cargo, mesmo que o curso realizado não tenha relação direta com as atividades que o servidor exerce, são estabelecidas quatro categorias para classificar os servidores na Unidade:

AA – significa que o nível de escolaridade do servidor é superior ao previsto para o exercício do cargo, além da área de conhecimento do(s) curso(s) de educação formal realizado(s) pelo servidor estar diretamente relacionada ao ambiente no qual ele exerce suas atividades, bem como ao cargo.

A – significa que o nível de escolaridade do servidor é superior ao previsto para o exercício do cargo, mas a área de conhecimento do(s) curso(s) de educação formal realizado(s) pelo servidor não apresenta relação direta com o ambiente onde ele exerce suas atividades. Entre o cargo e o ambiente há relação.

B – significa que o nível de escolaridade do servidor não excede o previsto para o exercício do cargo, mas as atividades que ele exerce estão de acordo às descritas como de competência para o cargo que ocupa e de acordo com o ambiente no qual está inserido.

BB – significa que, mesmo que o nível de escolaridade do servidor exceda ao previsto para o exercício do cargo e a área de conhecimento do(s) curso(s) de educação formal realizado(s) tenha ou não relação direta com o cargo que ocupa, o cargo não tem relação com o ambiente no qual o servidor exerce suas atividades, podendo caracterizar uma ocorrência de desvio de função.

## 5.2 O PANORAMA DAS UNIDADES ANTES E DEPOIS DO PCCTAE

A partir do referido acima, são expostos os aspectos analisados nas dez Unidades que serviram de amostra para este trabalho, traçando-se um comparativo entre o panorama da Unidade no ano de 2005 e atualmente, ou seja, quase dez anos após a implantação do novo plano de carreira dos servidores técnico-administrativos das IFEs.

No período em questão, as Unidades sofreram constantes alterações em seus quadros funcionais, decorrentes de aposentadorias, exonerações, redistribuições e remoções de servidores. Em contrapartida, houve também o ingresso de novos servidores, provenientes de nomeações em concursos ou já integrantes do quadro da Universidade, removidos de uma Unidade e alocados em outra.

Desta forma, os dados apresentados a seguir representam um retrato das Unidades no ano de 2005 e outro no ano de 2013, desconsiderando-se as entradas e saídas de servidores neste período. Ou seja, em uma mesma Unidade, o grupo analisado antes do PCCTAE pode não estar representado exatamente pelos mesmos servidores após sua implantação.

Em relação ao nível de escolaridade, as transformações se deram tanto pelo fato de servidores mais antigos terem buscado mais qualificação, como também pelo ingresso de novos concursados já com nível de escolaridade acima do exigido para os seus cargos. Este fato contribuiu para que aquelas relações consideradas lá em 2005 se alterassem, modificando o percentual estabelecido entre as categorias para o ano de 2013.

Pressupõe-se que quanto mais a Unidade eleve o nível de escolaridade, tanto melhor será o seu desempenho. Sendo assim, será considerada um panorama melhor do que o anterior, aquele no qual a Unidade apresentar um aumento nos níveis de escolaridade superior – que compreende os níveis de Graduação, Especialização, Mestrado e Doutorado – e uma redução nos níveis de escolaridade básica – que compreende os níveis de Ensino Fundamental Incompleto, Ensino Fundamental e Ensino Médio.

Da mesma forma, em relação as categorias estabelecidas para classificar os servidores na Unidade, considerar-se-á como positiva a situação em que houver um acréscimo no percentual da categoria “AA” e uma redução nos percentuais da categoria “BB”.

Quanto aos cursos de formação dos servidores, considerou-se apenas aqueles em que o nível de escolaridade que o servidor alcançou excede o nível mínimo de escolaridade previsto para a investidura em seu cargo, o que, conseqüentemente, gera um percentual de incentivo à qualificação. Sendo assim, os cursos de formação ao nível de graduação, realizados pelos servidores cujos cargos pertencem ao nível de classificação “E” – que exige escolaridade mínima ao nível de graduação – não foram computados.

A análise dos quantitativos de servidores distribuídos pelos cargos do PCCTAE não preservaria o anonimato das Unidades apresentadas, e por isso, a opção pela apresentação dos quantitativos de servidores por classes de cargos. Neste sentido, o Quadro 3 relaciona as cinco classes existentes no PCCTAE e os respectivos níveis mínimos de escolaridade – que variam conforme o cargo – exigidos em cada uma.

Quadro 3 – Classificação dos cargos do PCCTAE de acordo com a escolaridade

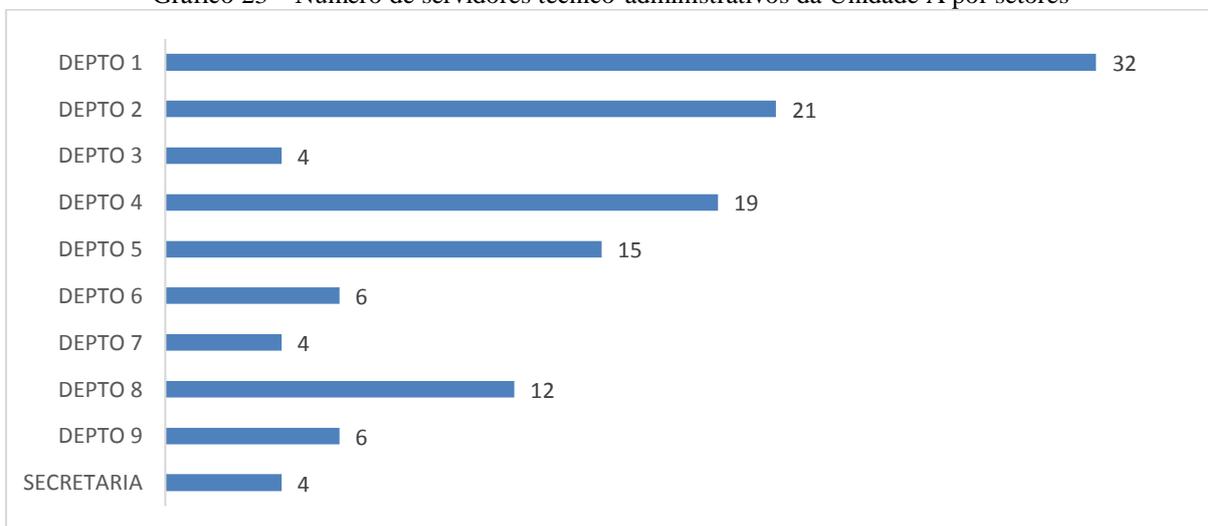
Classificação do cargo	Escolaridade mínima exigida para ingresso
CLASSE A	Alfabetizado/Fundamental incompleto
CLASSE B	Alfabetizado/Fundamental incompleto/Fundamental completo
CLASSE C	Fundamental incompleto/Fundamental completo/Ensino médio
CLASSE D	Ensino médio
CLASSE E	Ensino superior

Fonte: Elaborado pela autora (2014)

### 5.2.1 Unidade A

A Unidade A representa uma das Pró-Reitorias que integram a Administração Central da Universidade e sua estrutura é composta por nove Departamentos e Secretaria. No ano de 2013 totalizava 1 servidor do corpo docente e 123 servidores do corpo técnico-administrativo, distribuídos nos setores da Unidade, conforme representa o Gráfico 23. Em relação ao ano de 2005, o quantitativo de servidores técnico-administrativos reduziu-se em apenas um servidor.

Gráfico 23 – Número de servidores técnico-administrativos da Unidade A por setores

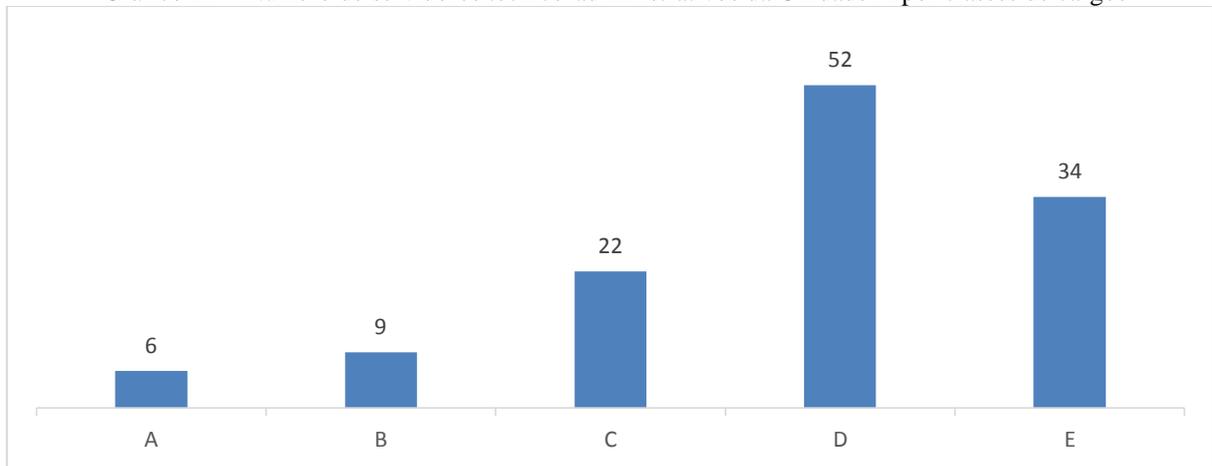


Fonte: Elaborado pela autora (2014)

O Gráfico 24 ilustra o quantitativo de servidores técnico-administrativos distribuídos por classes de cargos, e possibilita visualizar que os cargos da Classe D representam a maior parte dos cargos da Unidade A, com 42% do total e ocupados por 52 servidores. Os cargos da Classe E estão ocupados por 34 servidores, representando 28% e os cargos da Classe C, ocupados por 22 servidores, representam 18% do total de cargos. Por fim, 6 servidores ocupam

os cargos da classe A, e 9 servidores ocupam os cargos da Classe B, representando, respectivamente, 5% e 7% do total de servidores em cada classe.

Gráfico 24 – Número de servidores técnico-administrativos da Unidade A por classes de cargos

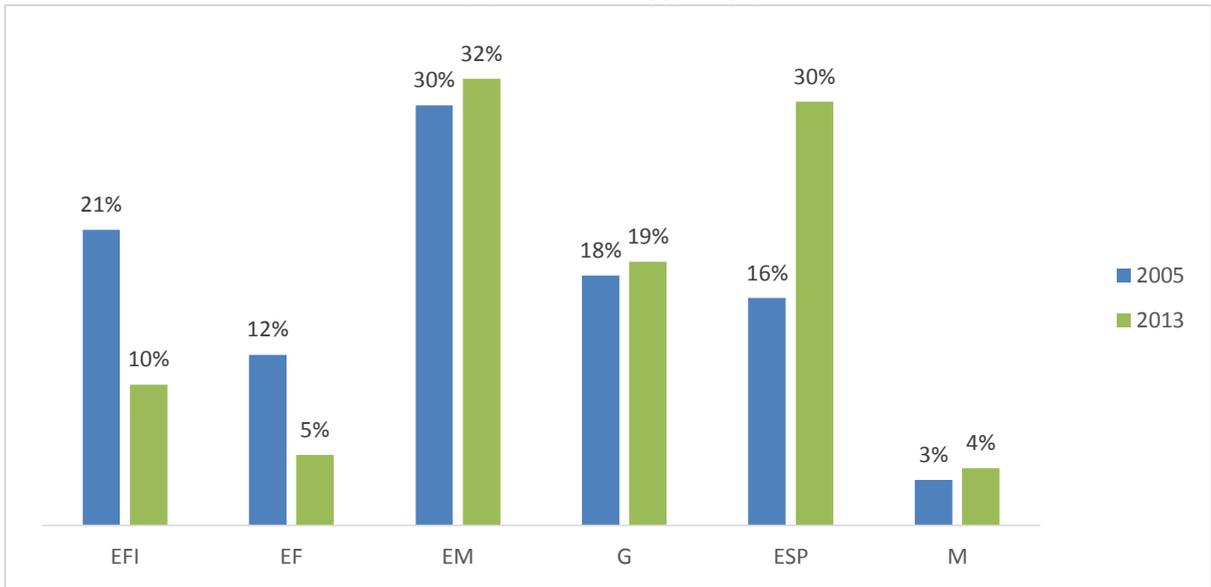


Fonte: Elaborado pela autora (2014)

O Gráfico 25 permite comparar os percentuais de servidores da Unidade, por níveis de escolaridade, nos anos de 2005 e 2013. Observa-se que nos níveis de ensino básico houve redução na participação dos níveis, à exceção do nível de Ensino Médio, que passou de 30% em 2005 para 32% em 2013. O nível de escolaridade de Ensino Fundamental Incompleto, apresentou uma redução significativa no percentual, que passou de 21% em 2005 para 10% em 2013. Da mesma forma, o nível de Ensino Fundamental, que passou de 12% do total de servidores da Unidade em 2005 para 5% no ano de 2013.

Em relação aos níveis de ensino superior, a Unidade apresentou acréscimos nos percentuais em todos os níveis, a exemplo do nível de Graduação, que passou de 18% em 2005 para 19% do total de servidores em 2013. No nível de Especialização o percentual subiu de 16% do total de servidores em 2005 para 30% em 2013 e no nível de Mestrado, passou de 3% em 2005 para 4% em 2013. Até o momento em que os dados foram coletados para este estudo, não foi identificado nenhum servidor com qualificação no nível de Doutorado nesta Unidade.

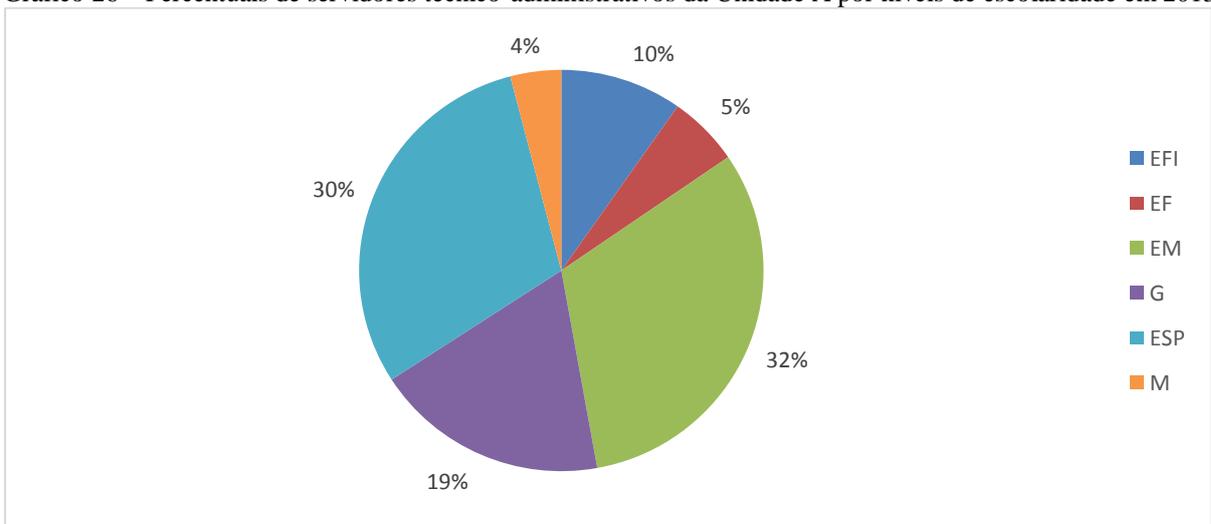
Gráfico 25 – Comparativo entre os percentuais de servidores técnico-administrativos da Unidade A por níveis de escolaridade em 2005 e 2013



Fonte: Elaborado pela autora (2014)

O panorama atual da Unidade A em relação ao nível de escolaridade dos servidores técnico-administrativos está representado a seguir no Gráfico 26, e indica que mais da metade dos servidores possuem escolaridade de nível superior, pois considerando-se a soma dos percentuais nos níveis de Graduação (19%), Especialização (30%), Mestrado (4%), o resultado alcança 53%. Em 2005 o percentual de servidores com escolaridade de nível superior era de 37%.

Gráfico 26 – Percentuais de servidores técnico-administrativos da Unidade A por níveis de escolaridade em 2013



Fonte: Elaborado pela autora (2014)

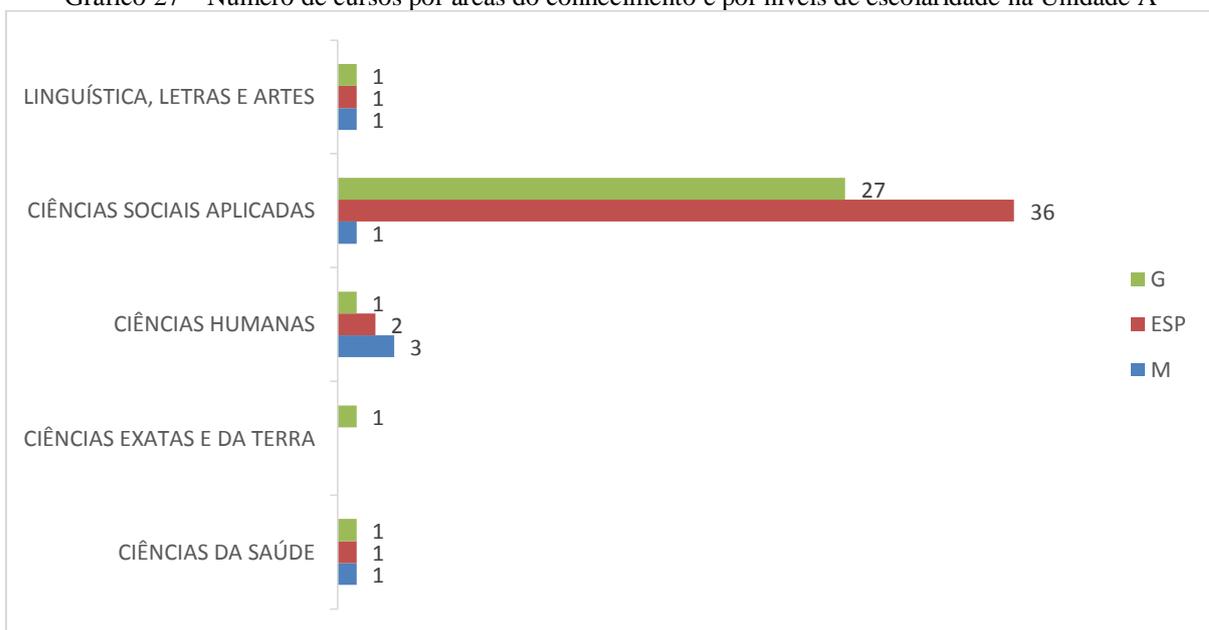
O Gráfico 27 representa o quantitativo de cursos realizados pelos servidores da Unidade A, por áreas do conhecimento e de acordo com o nível de escolaridade – Graduação, Especialização, Mestrado. A referida Unidade totalizou 77 cursos, realizados por 57 servidores.

Observa-se que a maior parte dos cursos corresponde à área das Ciências Sociais Aplicadas, em conformidade com a área a qual a Unidade pode ser relacionada em função de suas atividades. O percentual de cursos realizados nesta área é de 83% e na sequência, tem-se em torno de 8% dos cursos correspondentes à área das Ciências Humanas. Os restantes 9% distribuem-se entre as demais áreas representadas no Gráfico 5.

Em relação aos níveis, verifica-se que 52% dos cursos realizados correspondem ao nível de Especialização, 40% ao nível de Graduação, e com um percentual de 8% tem-se os cursos correspondentes ao nível de Mestrado.

Refere-se, também, que dos 57 servidores computados nesta Unidade, cerca de 61% concluíram os cursos após o seu ingresso na Universidade. Os restantes 39% dos servidores já possuíam escolaridade acima da exigida para o seu cargo em, pelo menos, um nível.

Gráfico 27 – Número de cursos por áreas do conhecimento e por níveis de escolaridade na Unidade A



Fonte: Elaborado pela autora (2014)

No Gráfico 28, para fins comparativos, são representados os percentuais de servidores técnico-administrativos da Unidade A, nos anos de 2005 e 2013, conforme as categorias estabelecidas através das relações entre curso, cargo e setor.

Observa-se que o percentual de servidores classificados como categoria “AA” cresceu de 22% em 2005 para 43% em 2013, representando um acréscimo no número de servidores

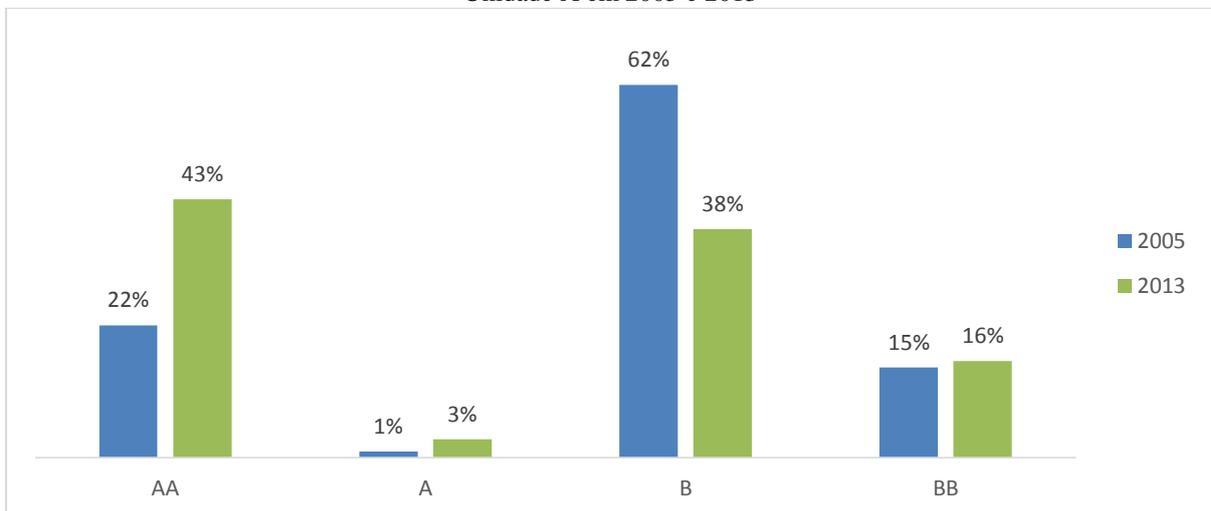
com escolaridade acima da exigida para o cargo que ocupam, suas respectivas formações têm relação direta com o mesmo, e estão adequadamente distribuídos nos diversos ambientes da Unidade.

Em relação a categoria “A”, que representa os servidores cuja formação não tem relação direta com o seu ambiente de trabalho, mas seu nível de escolaridade excede o previsto para o exercício do cargo, verifica-se que o percentual também se elevou, passando de 1% em 2005 para 3% em 2013.

Na categoria “B”, o percentual diminuiu significativamente, passando de 62% para 38%, o que representa um número menor de servidores que permanecem com o mesmo nível de escolaridade desde o seu ingresso no cargo. Porém, apesar da redução, o percentual representa, ainda, um número significativo de servidores passíveis de desenvolvimento em termos de escolaridade.

Em relação a categoria “BB” – prováveis “desvios de função” –, verifica-se um acréscimo no percentual, que passou de 15% do total de servidores no ano de 2005 para 16% em 2013. Em números absolutos, o quantitativo de servidores identificados nesta categoria passou de 18 em 2005 para 19 em 2013.

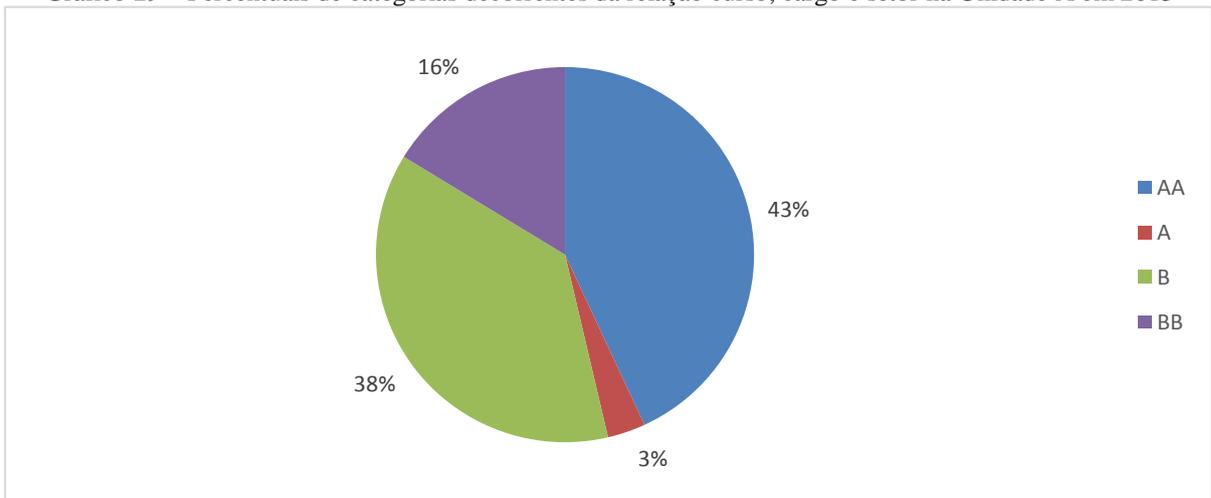
Gráfico 28 – Comparativo entre os percentuais de categorias decorrentes da relação curso, cargo e setor na Unidade A em 2005 e 2013



Fonte: Elaborado pela autora (2014)

O Gráfico 29 representa o panorama da Unidade A, em relação as categorias, no ano de 2013.

Gráfico 29 – Percentuais de categorias decorrentes da relação curso, cargo e setor na Unidade A em 2013



Fonte: Elaborado pela autora (2014)

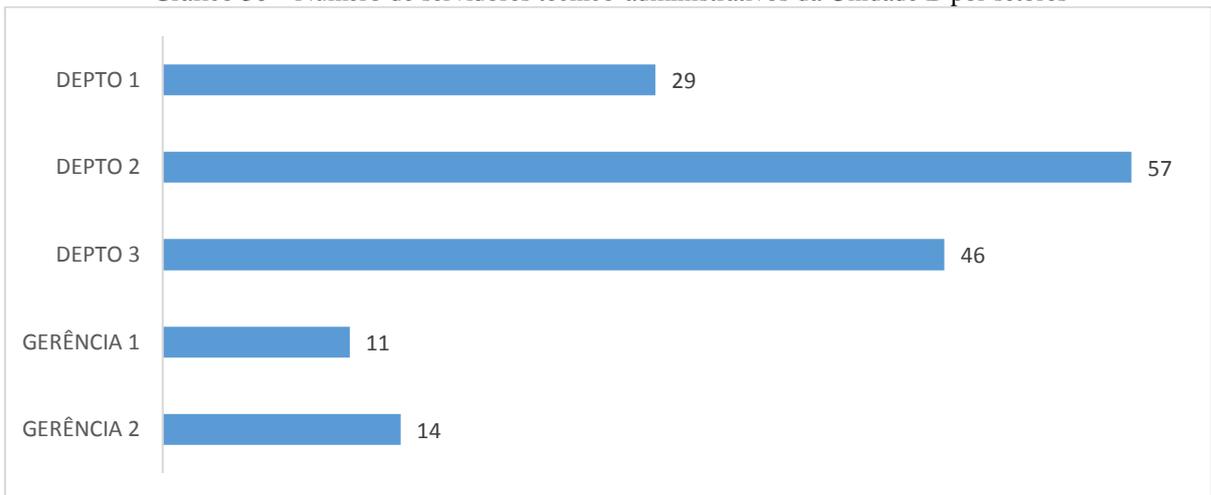
Sendo assim, apesar da pequena redução no quantitativo de servidores, considera-se que, no ano de 2013, a Unidade A está representada por um panorama melhor ao do ano de 2005, devido à elevação dos percentuais relativos aos níveis de ensino superior e a redução dos percentuais relativos à maioria dos níveis de ensino básico. Destaca-se, ainda, o acréscimo no percentual de servidores classificados como categoria “AA”. Entretanto, há de se considerar um aspecto desfavorável, o fato do percentual de servidores classificados como categoria “BB” ter aumentado, ao invés de diminuir.

### 5.2.2 Unidade B

A Unidade B representa uma das Pró-Reitorias que integram a Administração Central da Universidade e sua estrutura é composta por três Departamentos e duas Gerências. Atualmente, possui 157 servidores do corpo técnico-administrativo, quantidade expandida em cerca de 26% em relação ao ano de 2005, quando a Unidade apresentava o quantitativo de 124 servidores.

O Gráfico 30 representa o quantitativo de servidores técnico-administrativos da Unidade B distribuídos por setores.

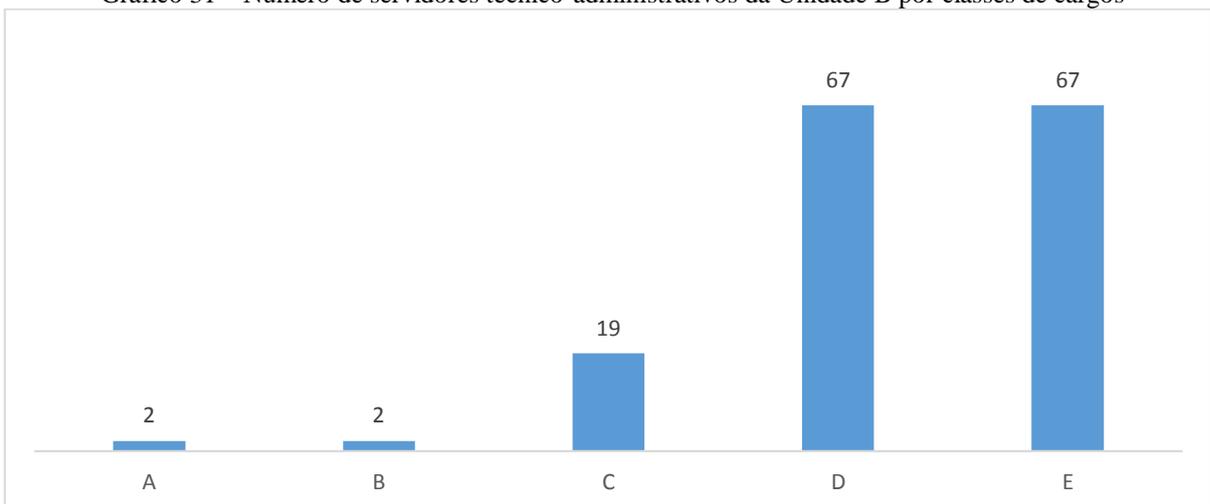
Gráfico 30 – Número de servidores técnico-administrativos da Unidade B por setores



Fonte: Elaborado pela autora (2014)

O Gráfico 31 ilustra o quantitativo de servidores técnico-administrativos distribuídos por classes de cargos, e possibilita visualizar que o número de servidores ocupando os cargos da Classe D é de 67 servidores, o mesmo da Classe E, o que representa, em cada classe, 43% do total de servidores da Unidade. Os cargos da Classe C estão ocupados por 19 servidores, representando 12% do total de cargos. Por fim, 2 servidores ocupam os cargos da classe A e 2 servidores ocupam os cargos da Classe B, representando 1% do total de servidores em cada classe.

Gráfico 31 – Número de servidores técnico-administrativos da Unidade B por classes de cargos



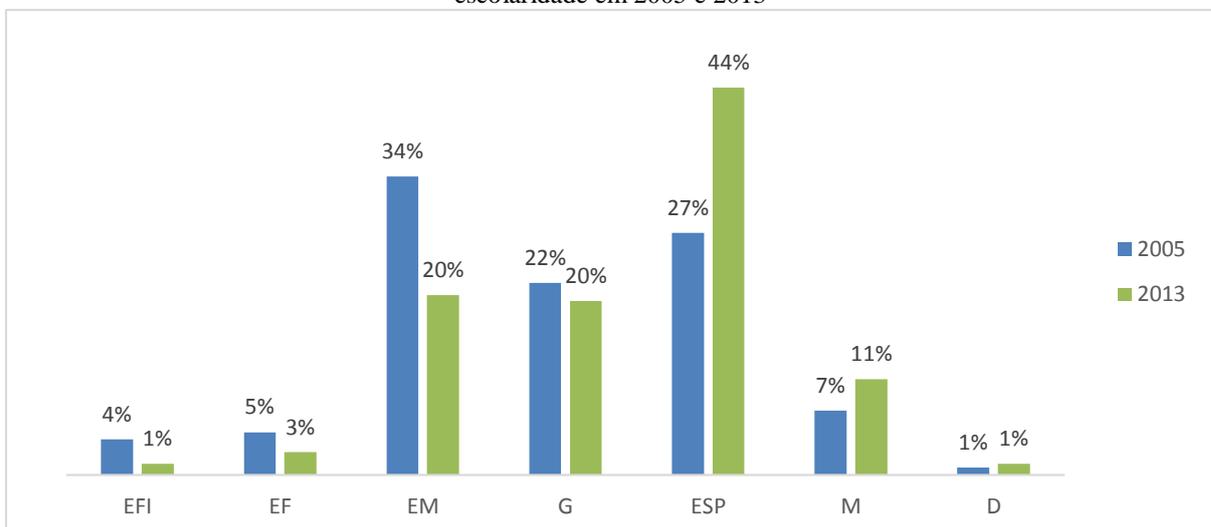
Fonte: Elaborado pela autora (2014)

Os percentuais de servidores da Unidade B, por níveis de escolaridade, nos anos de 2005 e 2013, estão representados no Gráfico 32. Observa-se que em todos os níveis de ensino básico houve redução na participação dos níveis, a exemplo do nível de escolaridade de Ensino

Fundamental Incompleto, que passou de 4% em 2005 para 1% em 2013; do nível de Ensino Fundamental, que de 5% do total de servidores da Unidade em 2005 passou para 3% no ano de 2013; e do nível de Ensino Médio, cujo percentual passou de 34% em 2005 para 20% em 2013.

Em relação aos níveis de ensino superior, a Unidade apresentou uma pequena queda no percentual que representa o nível de Graduação, passando de 22% em 2005 para 20% do total de servidores em 2013. O acréscimo se deu nos níveis de Especialização, cujo percentual subiu de 27% do total de servidores em 2005 para 44% em 2013 e no nível de Mestrado, que passou de 7% em 2005 para 11% em 2013. O nível de Doutorado permaneceu inalterado, com o percentual de 1%.

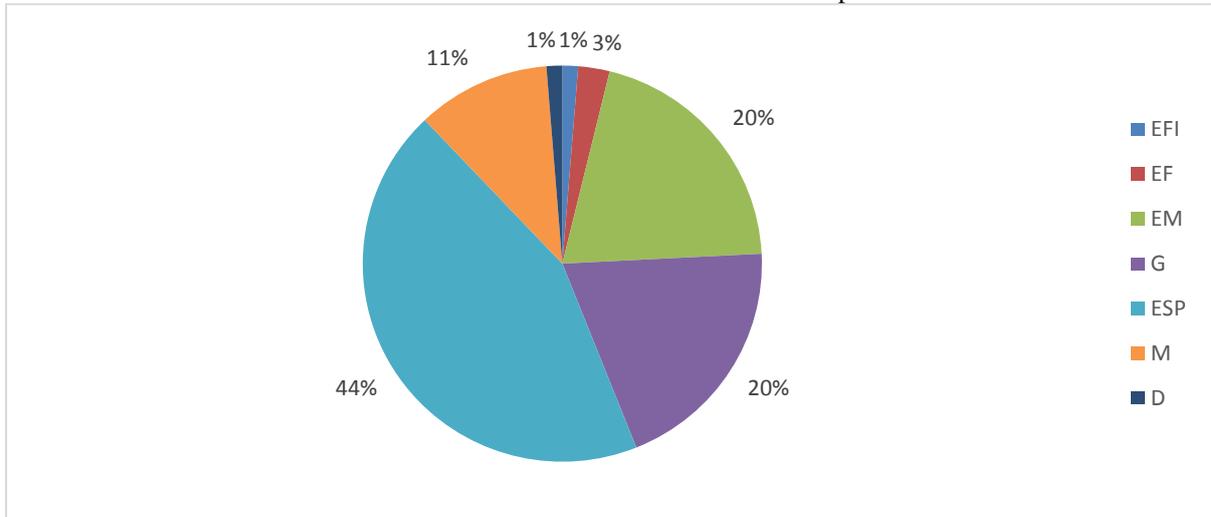
Gráfico 32 – Comparativo entre os percentuais de servidores técnico-administrativos da Unidade B por níveis de escolaridade em 2005 e 2013



Fonte: Elaborado pela autora (2014)

O panorama atual da Unidade B em relação ao nível de escolaridade dos servidores técnico-administrativos está representado, a seguir, no Gráfico 33, e indica um percentual elevado de servidores que possuem escolaridade de nível superior, pois considerando-se a soma dos percentuais nos níveis de Graduação (20%), Especialização (44%), Mestrado (11%) e Doutorado (1%), a Unidade alcança o percentual de 76%. Em 2005 o percentual de servidores com escolaridade de nível superior era de 57%.

Gráfico 33 – Percentuais de servidores técnico-administrativos da Unidade B por níveis de escolaridade em 2013



Fonte: Elaborado pela autora (2014)

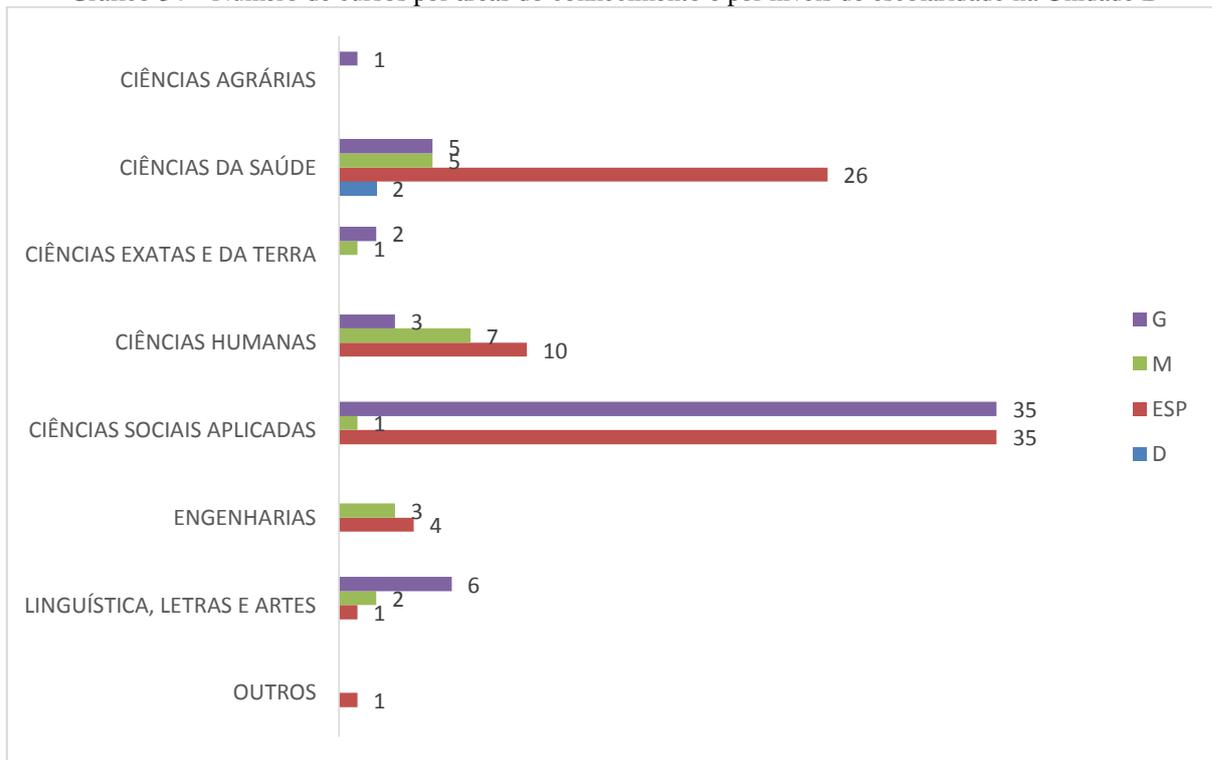
O Gráfico 34 representa o quantitativo de cursos realizados pelos servidores da Unidade B, por áreas do conhecimento e de acordo com o nível de escolaridade – Graduação, Especialização, Mestrado e Doutorado. Nesta Unidade foram computados 150 cursos, realizados por 110 servidores.

Verifica-se que a área do conhecimento que apresenta o maior número de cursos corresponde à das Ciências Sociais Aplicadas, em conformidade com a área a qual a Unidade pode ser relacionada em função de suas atividades. O percentual de cursos realizados nesta área é de 47% e na sequência, tem-se em torno de 25% dos cursos correspondentes à área das Ciências da Saúde e 13% relacionados à área das Ciências Humanas. Os restantes 15% distribuem-se entre as demais áreas representadas no Gráfico 34.

Em relação aos níveis, observa-se que 51% do total de cursos realizados correspondem ao nível de Especialização, 35% ao nível de Graduação, 13% ao nível de Mestrado e 1% ao nível de Doutorado.

Refere-se, ainda, que dos 110 servidores computados nesta Unidade, cerca de 48% concluíram os cursos após o seu ingresso na Universidade. Os restantes 52% dos servidores já possuíam escolaridade acima da exigida para o seu cargo em, pelo menos, um nível.

Gráfico 34 – Número de cursos por áreas do conhecimento e por níveis de escolaridade na Unidade B



Fonte: Elaborado pela autora (2014)

A seguir, no Gráfico 35, são representados os percentuais de servidores técnico-administrativos da Unidade B, nos anos de 2005 e 2013, conforme as categorias estabelecidas através das relações entre curso, cargo e setor.

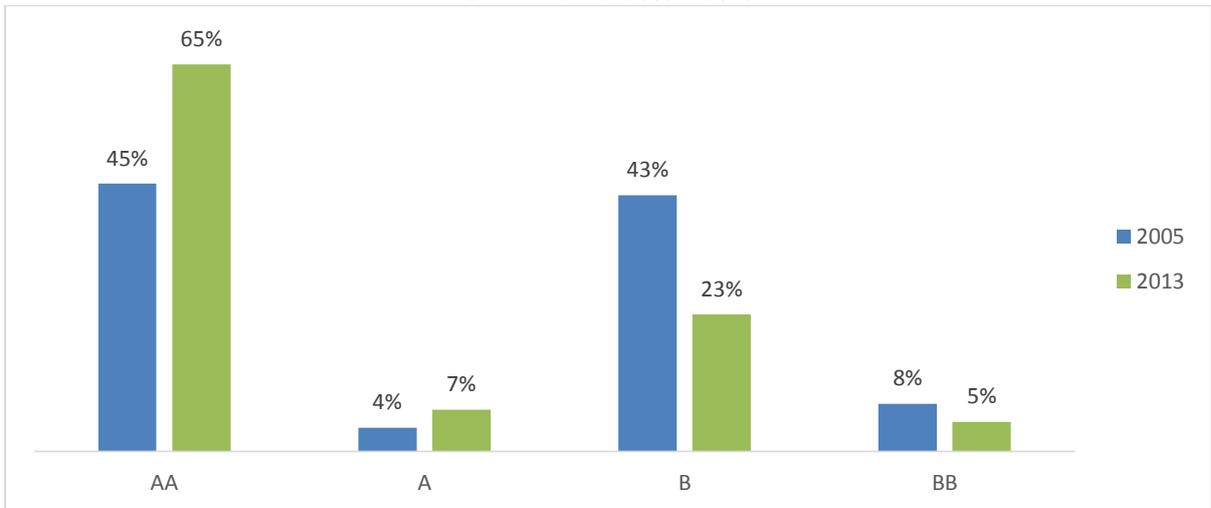
Observa-se que o percentual de servidores classificados como categoria “AA” cresceu de 45% em 2005 para 65% em 2013, representando um acréscimo no número de servidores com escolaridade acima da exigida para o cargo que ocupam, suas respectivas formações têm relação direta com o mesmo, e encontram-se adequadamente distribuídos nos diversos ambientes da Unidade.

Em relação a categoria “A”, que representa os servidores cuja formação não tem relação direta com o seu ambiente de trabalho, mas seu nível de escolaridade excede o previsto para o exercício do cargo, verifica-se que o percentual também se elevou, passando de 4% em 2005 para 7% em 2013.

Na categoria “B”, o percentual diminuiu consideravelmente, passando de 43% para 23%, significando que, atualmente, um número menor de servidores permanece com o mesmo nível de escolaridade desde o seu ingresso no cargo.

Considera-se, ainda, a redução do percentual de servidores classificados como “BB” – prováveis “desvios de função” – que passou de 8% em 2005 para 5% em 2013.

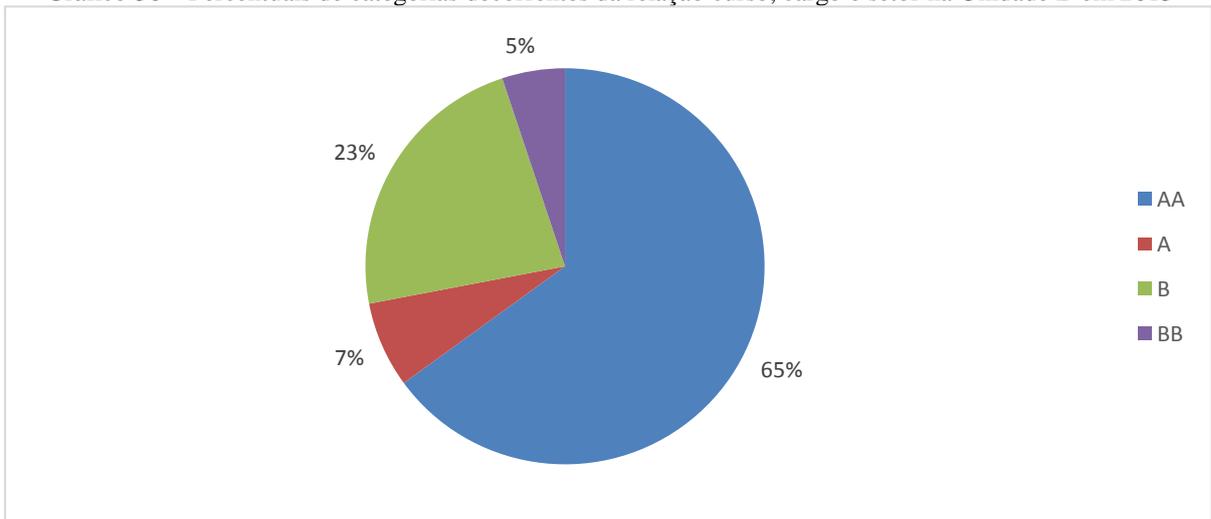
Gráfico 35 – Comparativo entre os percentuais de categorias decorrentes da relação curso, cargo e setor na Unidade B em 2005 e 2013



Fonte: Elaborado pela autora (2014)

O panorama da Unidade B em relação as categorias, no ano de 2013, está representado no Gráfico 36.

Gráfico 36 – Percentuais de categorias decorrentes da relação curso, cargo e setor na Unidade B em 2013



Fonte: Elaborado pela autora (2014)

Desta forma, avalia-se que, no ano de 2013, a Unidade B está representada por um panorama melhor ao do ano de 2005, pois além do acréscimo no quantitativo de servidores, verifica-se a elevação dos percentuais relativos a dois níveis de ensino superior e redução dos percentuais relativos a todos os níveis de ensino básico. Refere-se, ainda, o acréscimo no percentual de servidores enquadrados como categoria “AA” e a redução do percentual de servidores classificados como categoria “BB” – prováveis ocorrências de desvio de função.

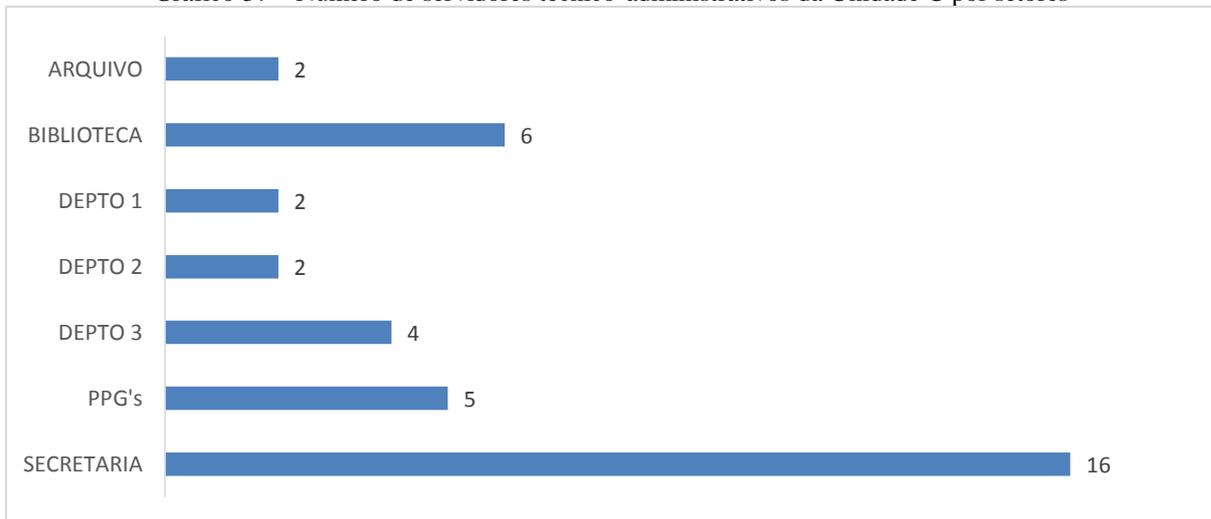
### 5.2.3 Unidade C

A Unidade C representa a área de Linguística, Letras e Artes e é composta, atualmente, por três Departamentos e três Programas de Pós-Graduação. Possui mais de 100 servidores docentes, 37 servidores do corpo técnico-administrativo e cerca de 900 alunos regularmente matriculados na Graduação e na Pós-Graduação.

Apresentava, em 2005, o quantitativo de 54 servidores, reduzido para 37 em 2013, o que significa uma perda de aproximadamente 32% no número total de servidores. Segundo o relato do dirigente, a Unidade perdeu muitos servidores cujos cargos foram extintos, além das aposentadorias. Em contrapartida, houve um crescimento da Unidade, com criação de novos cursos e ampliação do número de vagas, mas o efetivo de servidores repostos não é suficiente frente à ampliação das atividades.

Conforme observado no Gráfico 37, a Secretaria Geral da Unidade concentra o maior número de servidores, agregando diferentes setores como: Recepção, Contabilidade e Almoxarifado, Núcleo Setorial de Informática, Patrimônio, Secretaria de Comunicação e Portaria. Verifica-se, ainda, servidores em exercício nos Departamentos e Programas de Pós-Graduação, o que caracteriza a não adoção do modelo de Gerência Administrativa.

Gráfico 37 – Número de servidores técnico-administrativos da Unidade C por setores

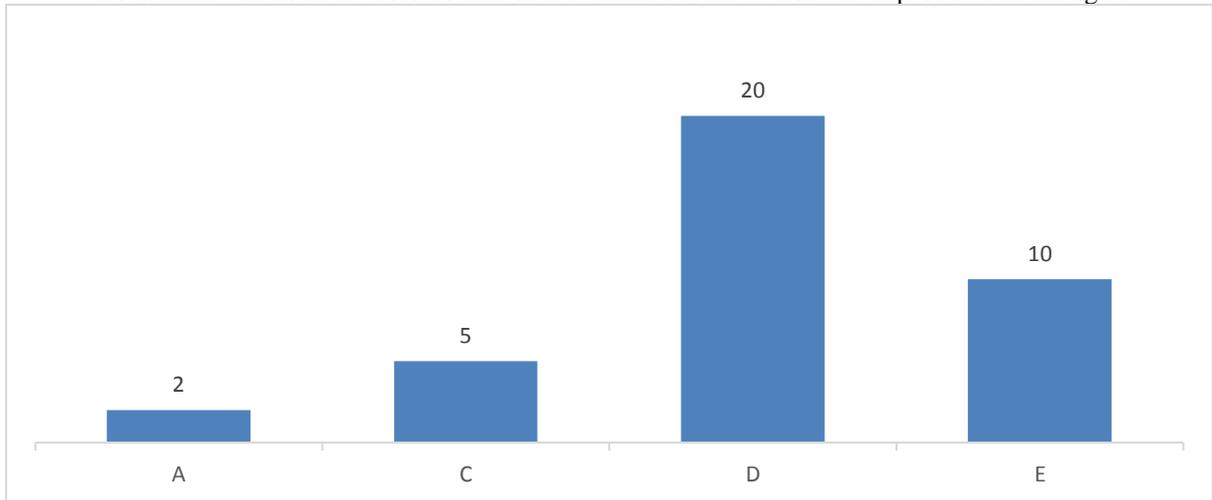


Fonte: Elaborado pela autora (2014)

O Gráfico 38 ilustra, em números absolutos, o quantitativo de servidores técnico-administrativos distribuídos por classes de cargos e possibilita visualizar que a Unidade C tem apenas 2 servidores ocupantes de cargos da Classe A, representando 5% do total de servidores da Unidade. Os cargos da Classe C, estão ocupados por 5 servidores, representando 14% e com

o maior número de servidores, estão os cargos pertencentes a Classe D, que representam 54%. A seguir, os cargos da Classe E, ocupados por 10 servidores e representando 27% do total de servidores da Unidade.

Gráfico 38 – Número de servidores técnico-administrativos da Unidade C por classes de cargos

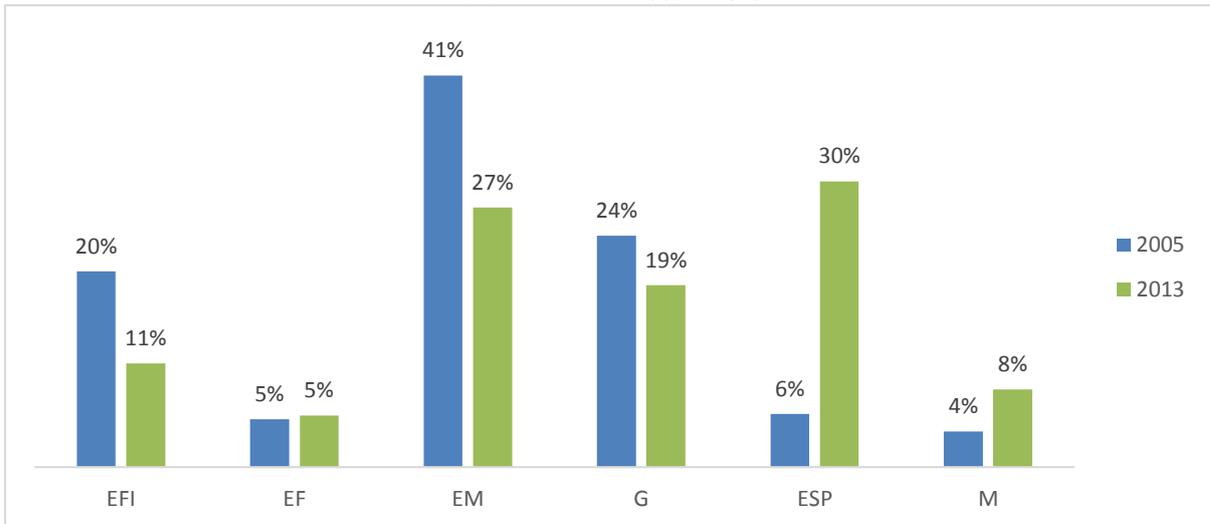


Fonte: Elaborado pela autora (2014)

O Gráfico 39 permite comparar os percentuais de servidores da Unidade, por nível de escolaridade, nos anos de 2005 e 2013. Verifica-se que na maioria dos níveis de ensino básico houve uma redução na participação, a exemplo do nível de Ensino Fundamental Incompleto, que caiu de 20% em 2005 para 11% do total de servidores da Unidade no ano de 2013; e do nível de Ensino Médio, cujo percentual passou de 41% em 2005 para 27% em 2013. O nível de Ensino Fundamental, permaneceu, em 2013, com o mesmo percentual apresentado em 2005, de 5% do total de servidores.

Em relação aos níveis de ensino superior, apesar da redução no nível de Graduação, com percentual de 24% em 2005 caindo para 19% em 2013, nos demais níveis houve aumento. No nível de Especialização, o percentual que em 2005 representava 6%, alcança 30% em 2013; e da mesma forma, um acréscimo no percentual que representa os servidores com escolaridade no nível de Mestrado, que em 2005 era 4% e em 2013 passou para 8%. Até o momento em que foram coletados os dados para este estudo, não foi identificado nenhum servidor com qualificação no nível de Doutorado nesta Unidade.

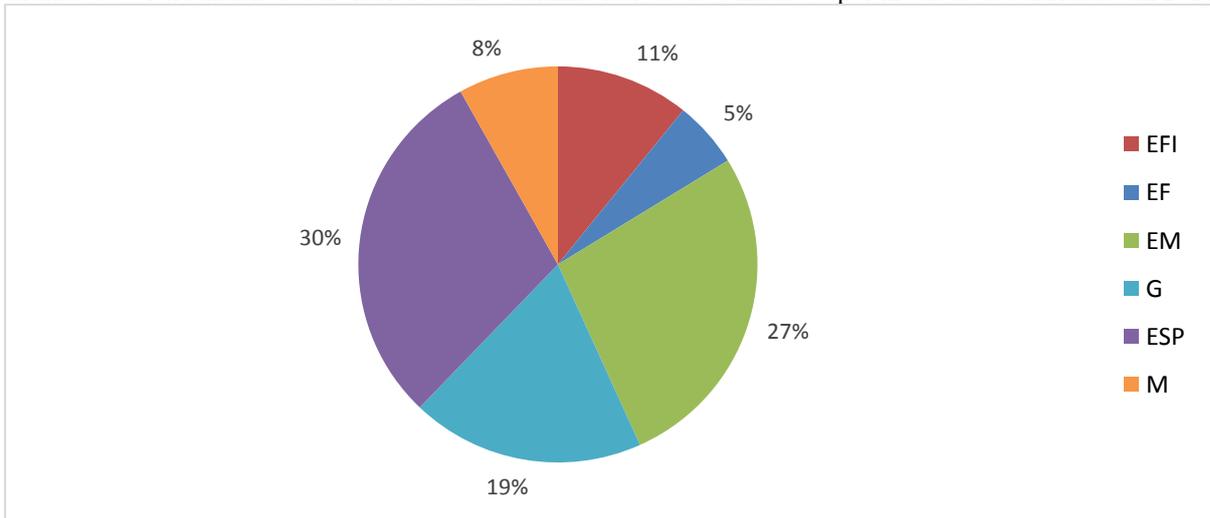
Gráfico 39 – Comparativo entre os percentuais de servidores técnico-administrativos da Unidade C por níveis de escolaridade em 2005 e 2013



Fonte: Elaborado pela autora (2014)

O panorama atual da Unidade em relação ao nível de escolaridade dos servidores técnico-administrativos está representado, a seguir, no Gráfico 40, e indica que o percentual de servidores com escolaridade de nível superior é de 57%, considerando-se a soma dos percentuais nos níveis de Graduação (19%), Especialização (30%) e Mestrado (8%). Em 2005 o percentual de servidores com escolaridade de nível superior era de 34%.

Gráfico 40 – Percentuais de servidores técnico-administrativos da Unidade C por níveis de escolaridade em 2013



Fonte: Elaborado pela autora (2014)

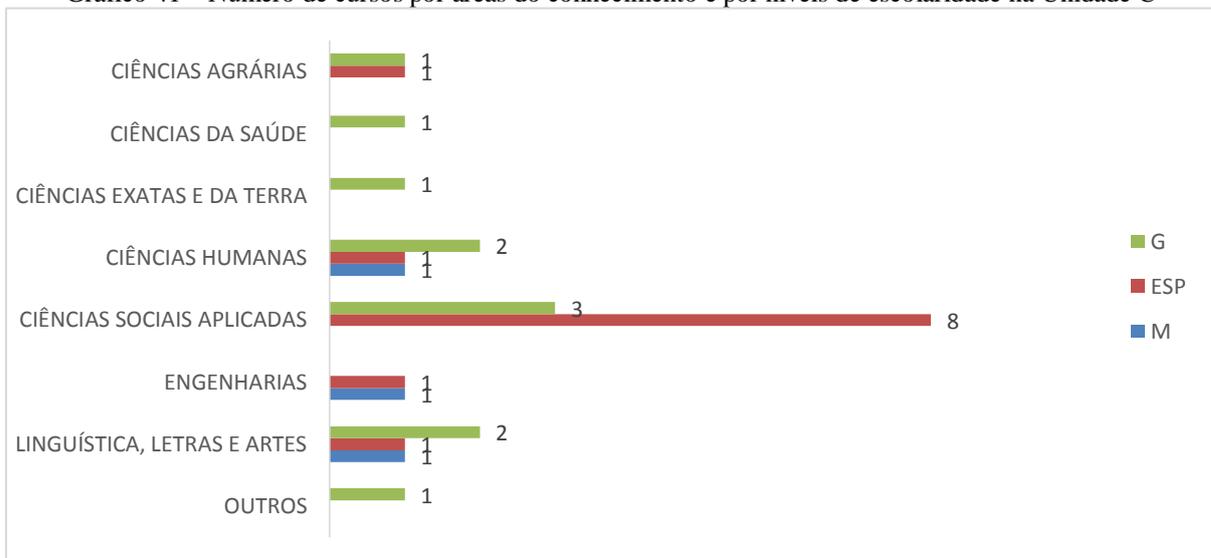
O Gráfico 41 representa o quantitativo de cursos realizados pelos servidores da Unidade C, agrupados por áreas do conhecimento e de acordo com o nível de escolaridade – Graduação, Especialização e Mestrado. Foram computados 26 cursos realizados por 20 servidores desta Unidade.

Apesar da Unidade representar a área de Linguística, Letras e Artes, a maior parte das formações dos servidores concentra-se na área das Ciências Sociais Aplicadas, representando 42% do total de cursos. Com 15% cada uma, tem-se as áreas de Linguística, Letras e Artes e de Ciências Humanas, seguidas pelas áreas de Ciências Agrárias e das Engenharias, cada uma com 8% do total de cursos. As áreas de Ciências da Saúde, Ciências Exatas e da Terra, e Outros atingiram o percentual de 4% cada uma.

Nota-se que a maior parte dos cursos correspondem aos níveis de Especialização (46%) e Graduação (42%), seguidos por um percentual bem menor no nível de Mestrado (12%).

Destaca-se, também, que 80% dos servidores concluíram os cursos referidos abaixo após o seu ingresso na Universidade. Apenas 20% deles apresentam data de conclusão de curso anterior à data de ingresso do servidor.

Gráfico 41 – Número de cursos por áreas do conhecimento e por níveis de escolaridade na Unidade C



Fonte: Elaborada pela autora (2014)

No Gráfico 42 são representados os percentuais de servidores técnico-administrativos da Unidade, nos anos de 2005 e 2013, conforme as categorias estabelecidas através das relações entre curso, cargo e setor.

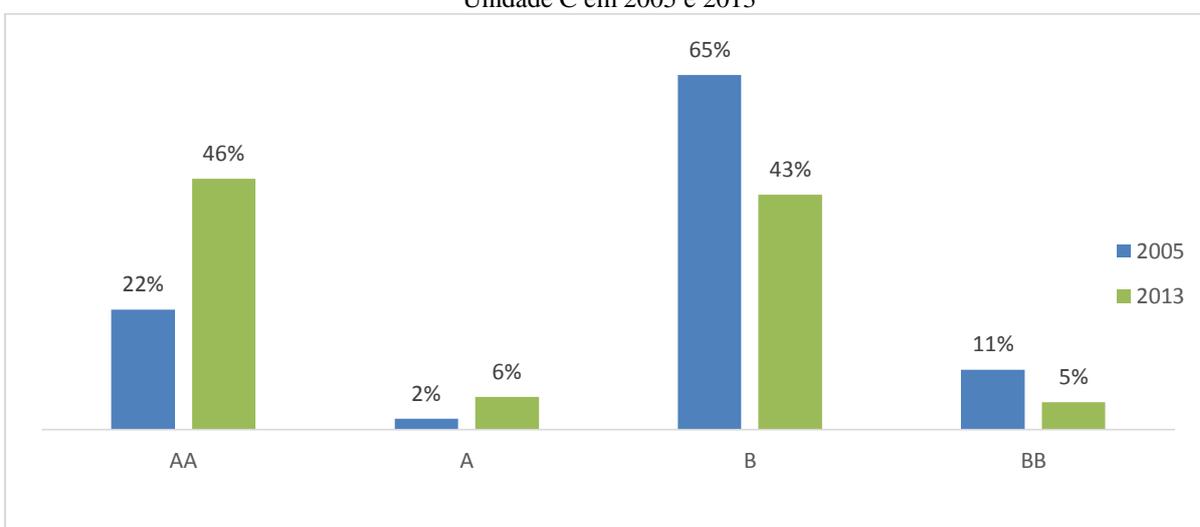
Observa-se que o percentual de servidores classificados como categoria “AA” cresceu de 22% em 2005 para 46% em 2013, representando um número maior de servidores com escolaridade acima do exigido para o cargo que ocupam e respectiva formação em cursos com relação direta ao seu ambiente de trabalho.

O percentual de servidores classificados como categoria “A”, cuja formação não tem relação direta com o seu ambiente de trabalho, também aumentou, de 2% em 2005 para 6% em 2013.

Na categoria “B”, embora o percentual tenha diminuído de 65% para 43%, ainda é considerado elevado, dado que esta categoria representa os servidores com nível de escolaridade igual ao mínimo exigido para o ingresso no seu cargo, ou seja, os servidores permanecem com o mesmo nível de escolaridade desde o seu ingresso no cargo.

Por fim, considera-se, ainda, a redução do percentual de servidores classificados como “BB” – prováveis “desvios de função” – que passou de 11% em 2005 para 5% em 2013. Em números absolutos, são identificados apenas dois servidores nesta categoria na Unidade C.

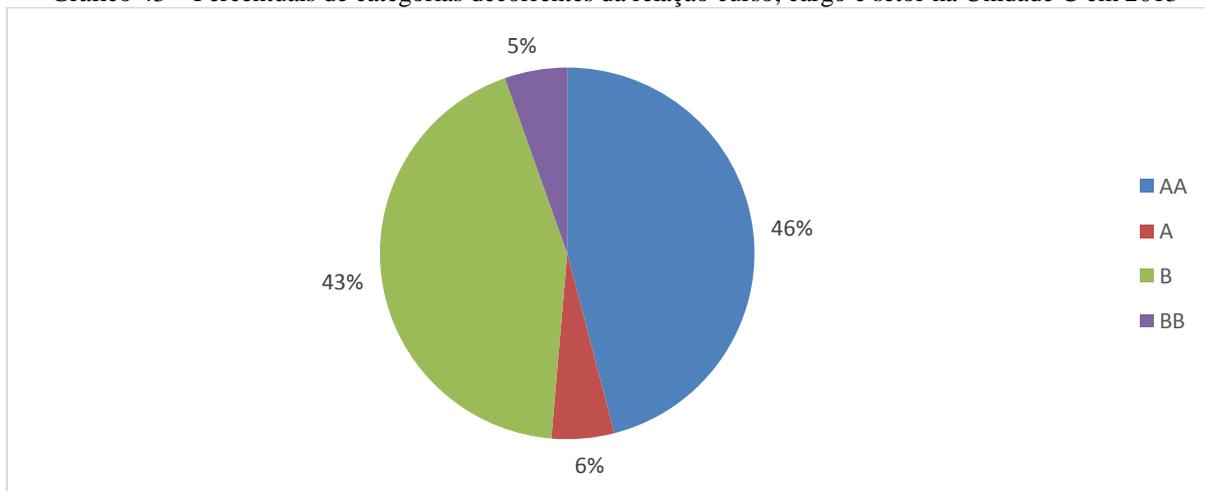
Gráfico 42 – Comparativo entre os percentuais de categorias decorrentes da relação curso, cargo e setor na Unidade C em 2005 e 2013



Fonte: Elaborado pela autora (2014)

O Gráfico 43 ilustra o panorama atual da Unidade em relação às categorias:

Gráfico 43 – Percentuais de categorias decorrentes da relação curso, cargo e setor na Unidade C em 2013



Fonte: Elaborado pela autora (2014)

Portanto, considera-se que a Unidade C, no ano de 2013, está representada por um panorama melhor ao do ano de 2005, mesmo diante da redução no número total de servidores em termos absolutos, pois identifica-se a elevação dos percentuais relativos a maioria dos níveis de ensino superior e a redução dos percentuais da maioria dos níveis de ensino básico. Verifica-se, ainda, a elevação significativa do percentual de servidores enquadrados na categoria “AA” e a redução, em mais da metade, do percentual que representa a categoria “BB”.

#### **5.2.4 Unidade D**

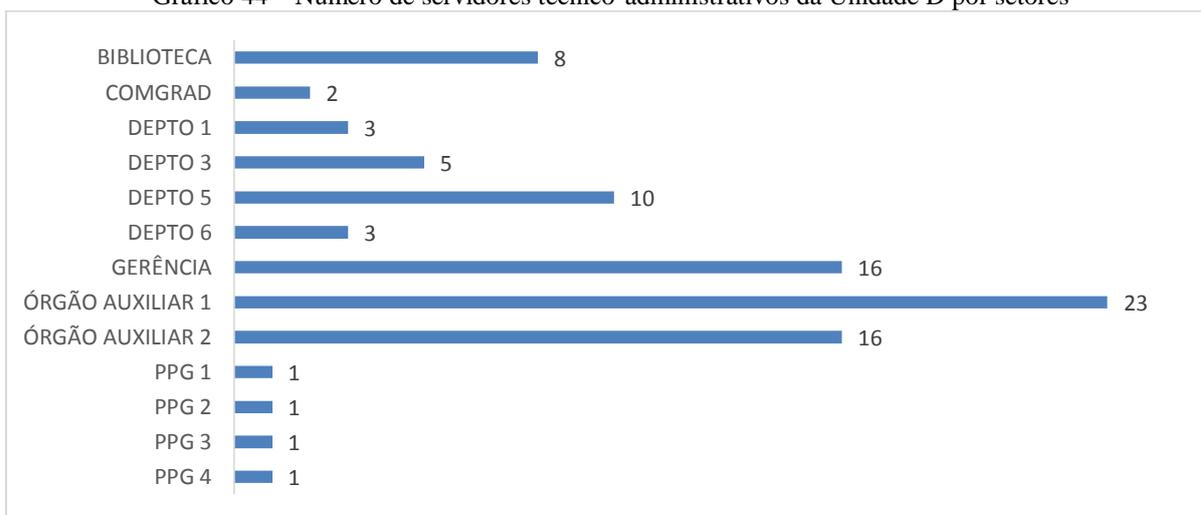
A Unidade D é formada por seis Departamentos e quatro Programas de Pós-Graduação e representa a área das Ciências Biológicas. Atualmente possui mais de 100 servidores docentes, 90 servidores do corpo técnico-administrativo e cerca de 700 alunos regularmente matriculados na Graduação e na Pós-Graduação. Ainda fazem parte da estrutura da Unidade D dois Órgãos Auxiliares, que atuam no apoio e desenvolvimento das atividades de ensino, pesquisa e extensão.

A Unidade apresentava, em números absolutos, um quantitativo de 95 servidores técnico-administrativos no ano de 2005, reduzido para 90 em 2013, o que significa uma perda de aproximadamente 5% no número total de servidores.

Além de Departamentos, Programas de Pós-Graduação, Comissão de Graduação, Órgãos Auxiliares e Biblioteca, a Unidade D possui uma Gerência Administrativa composta pelos setores de Pessoal, Acadêmico, Infraestrutura, Informática, Protocolo, Financeiro, Transportes e Laboratórios.

A distribuição dos servidores técnico-administrativos nos diferentes setores da Unidade D pode ser observada no Gráfico 44, bem como os respectivos quantitativos em cada setor.

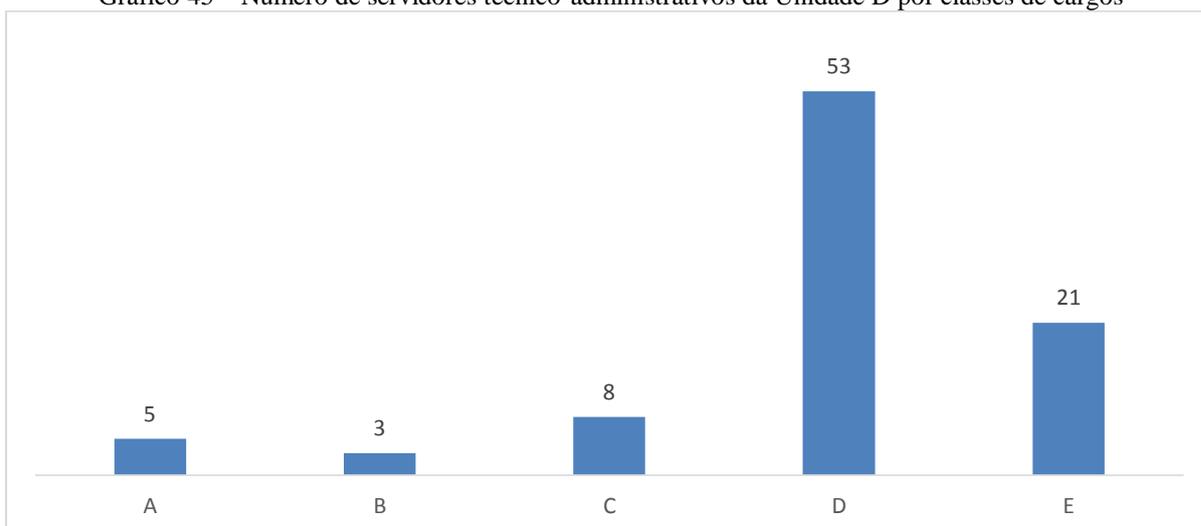
Gráfico 44 – Número de servidores técnico-administrativos da Unidade D por setores



Fonte: Elaborado pela autora (2014)

O Gráfico 45 ilustra o quantitativo de servidores técnico-administrativos distribuídos por classes de cargos e mostra que na Classe D os cargos estão ocupados por 53 servidores, representando 59% do total de servidores da Unidade. Em seguida, os cargos da Classe E, ocupados por 21 servidores, e que representam 23%. Com percentuais bem menores, estão os cargos da Classe A, com 5 servidores e representando 6%; os cargos da Classe B, ocupados por 3 servidores e representando 3%; e finalmente, 8 servidores ocupantes de cargos da Classe C, representando 9% do total de servidores da Unidade.

Gráfico 45 – Número de servidores técnico-administrativos da Unidade D por classes de cargos



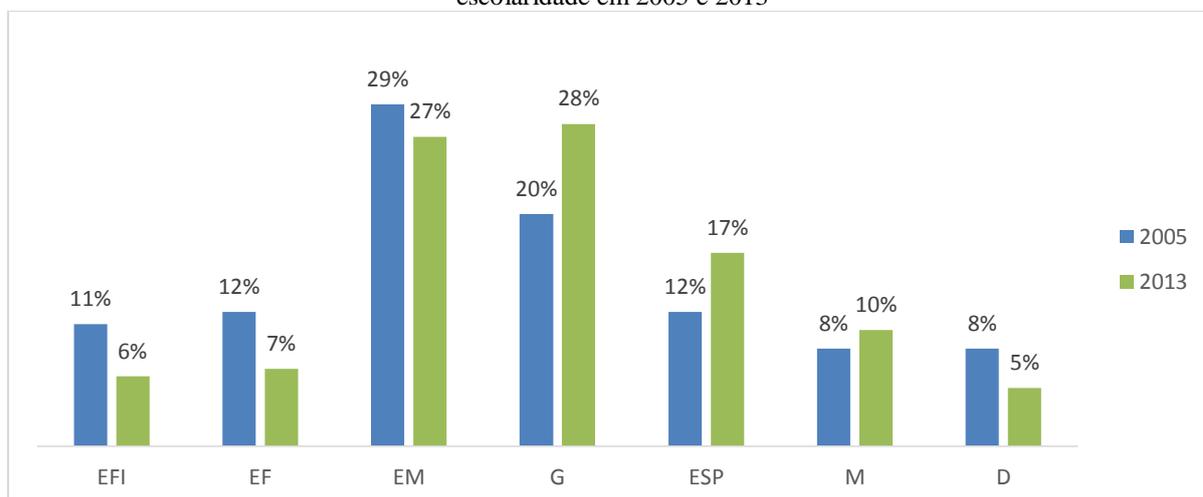
Fonte: Elaborado pela autora (2014)

A seguir, no Gráfico 46, verificam-se os percentuais de servidores da Unidade, conforme o nível de escolaridade, nos anos de 2005 e 2013. Entre os níveis de ensino básico, observa-se uma redução nos percentuais em todos os níveis, a exemplo do nível de Ensino

Fundamental Incompleto, que caiu de 11% em 2005 para 6% do total de servidores da Unidade no ano de 2013; do nível de Ensino Fundamental, cujo percentual passou de 12% em 2005 para 7% em 2013; e do nível de Ensino médio, que passou de 29% no ano de 2013 para 27% em 2005.

Em relação aos níveis de ensino superior, tem-se um acréscimo na participação em praticamente todos os níveis, à exceção do nível de Doutorado, cujo percentual caiu de 8% em 2005 para 5% em 2013. No nível de Graduação, o percentual de 20% em 2005 alcança 28% em 2013; no nível de Especialização passou de 12% em 2005 para 17% em 2013; e, da mesma forma, observa-se um acréscimo no percentual que representa os servidores com escolaridade no nível de Mestrado, que em 2005 era de 8% e em 2013 passa para 10%.

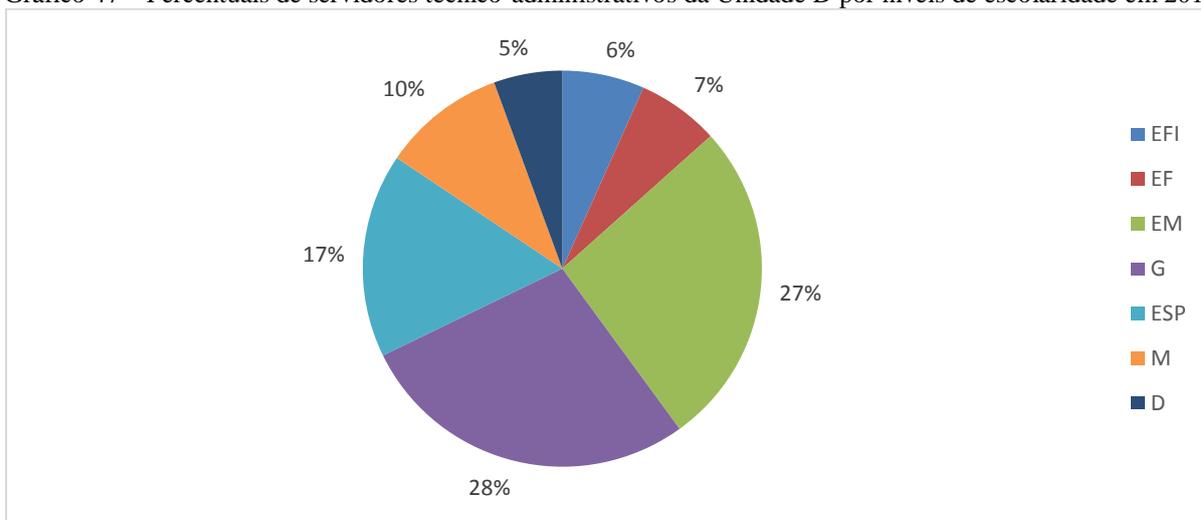
Gráfico 46 – Comparativo entre os percentuais de servidores técnico-administrativos da Unidade D por níveis de escolaridade em 2005 e 2013



Fonte: Elaborado pela autora (2014)

O Gráfico 47 representa o panorama atual da Unidade D em relação ao nível de escolaridade dos servidores técnico-administrativos, indicando que 60% possui escolaridade de nível superior, considerando-se a soma dos percentuais nos níveis de Graduação (28%), Especialização (17%), Mestrado (10%) e Doutorado (5%). Em 2005 o percentual de servidores com escolaridade de nível superior era de 48%.

Gráfico 47 – Percentuais de servidores técnico-administrativos da Unidade D por níveis de escolaridade em 2013



Fonte: Elaborado pela autora (2014)

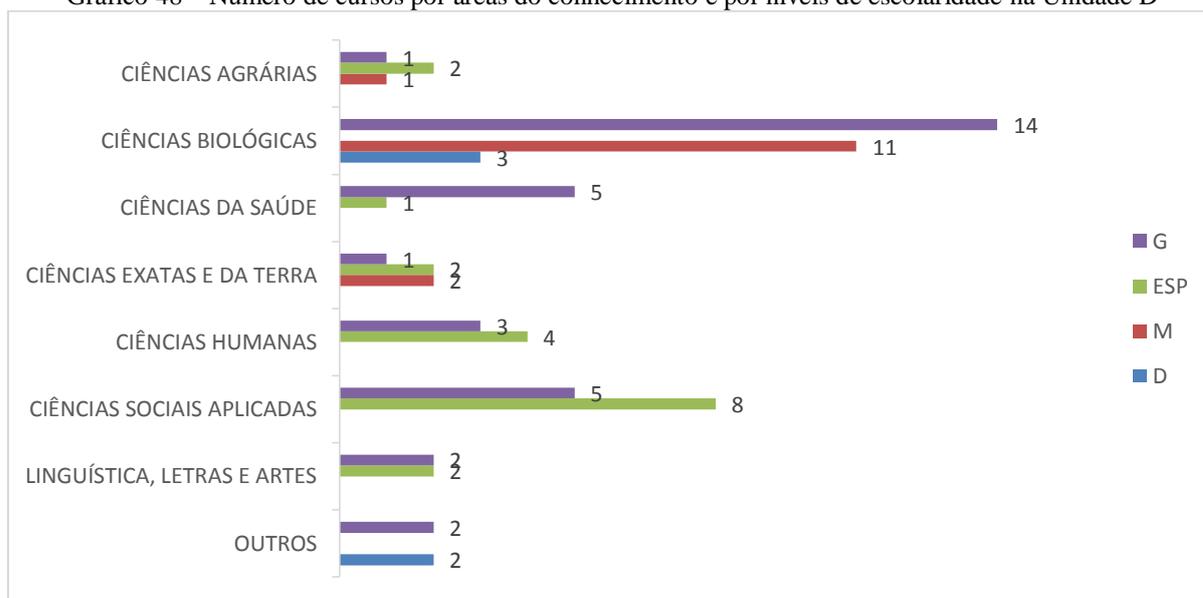
Na Unidade D foram computados 71 cursos, realizados por 47 servidores e estão representados no Gráfico 48, agrupados por áreas do conhecimento e de acordo com o nível de escolaridade – Graduação, Especialização, Mestrado e Doutorado.

É possível identificar que a área do conhecimento que concentra maior número de cursos é a das Ciências Biológicas, com 39% do total e corresponde à área a qual a Unidade representa. Na sequência, tem-se a área das Ciências Sociais Aplicadas, com 18% e Ciências Humanas, com 10%. Nas demais áreas os percentuais ficaram abaixo de 10% do total de cursos. Nesta Unidade os cursos representam todas as áreas do conhecimento, à exceção da área das Engenharias.

Observa-se, ainda, que a maior parte dos cursos corresponde aos níveis de Graduação (46%). A seguir, o nível de Especialização (27%) e Mestrado (20%), e com um percentual bem menor tem-se o nível de Doutorado (7%).

Refere-se, também, que de cerca de 66% dos servidores concluíram os cursos referidos abaixo após o seu ingresso na Universidade.

Gráfico 48 – Número de cursos por áreas do conhecimento e por níveis de escolaridade na Unidade D



Fonte: Elaborado pela autora (2014)

O Gráfico 49 representa os percentuais de servidores técnico-administrativos da Unidade D, nos anos de 2005 e 2013, conforme as categorias estabelecidas através das relações entre curso, cargo e setor.

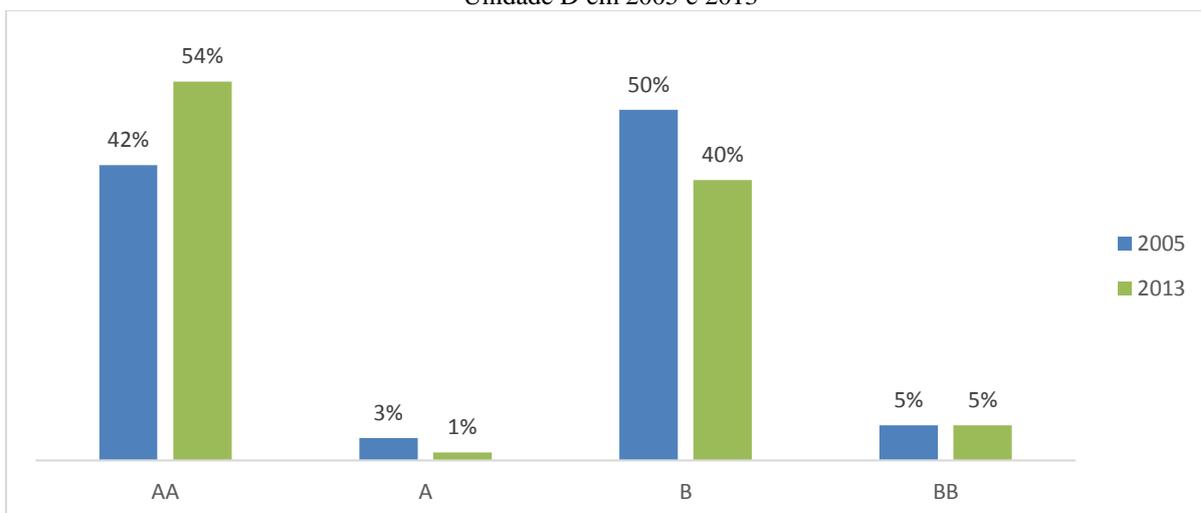
Observa-se que o percentual de servidores classificados como categoria “AA” cresceu de 42% em 2005 para 54% em 2013, representando um número maior de servidores com escolaridade acima do exigido, e respectiva formação em cursos com relação direta ao seu ambiente de trabalho.

Em relação a categoria “A”, que representa os servidores cujas formações não têm relação direta com o seu ambiente de trabalho, verifica-se uma redução no percentual, que passou de 3% em 2005 para 1% em 2013.

Na categoria “B”, o percentual reduziu-se de 50% para 40%, significando que o número de servidores que mantêm o mesmo nível de escolaridade desde o seu ingresso no cargo diminuiu. Apesar disso, ainda há um número elevado de servidores passíveis de desenvolvimento em termos de escolaridade.

Por fim, considera-se o percentual de servidores classificados como “BB” – prováveis “desvios de função” – que não se alterou em relação ao ano de 2005, mantendo-se em 5% no ano de 2013. Em números absolutos, tem-se 5 servidores identificados nesta categoria no ano de 2005, reduzidos para 4 servidores em 2013, e que permanecem nesta situação desde aquela data.

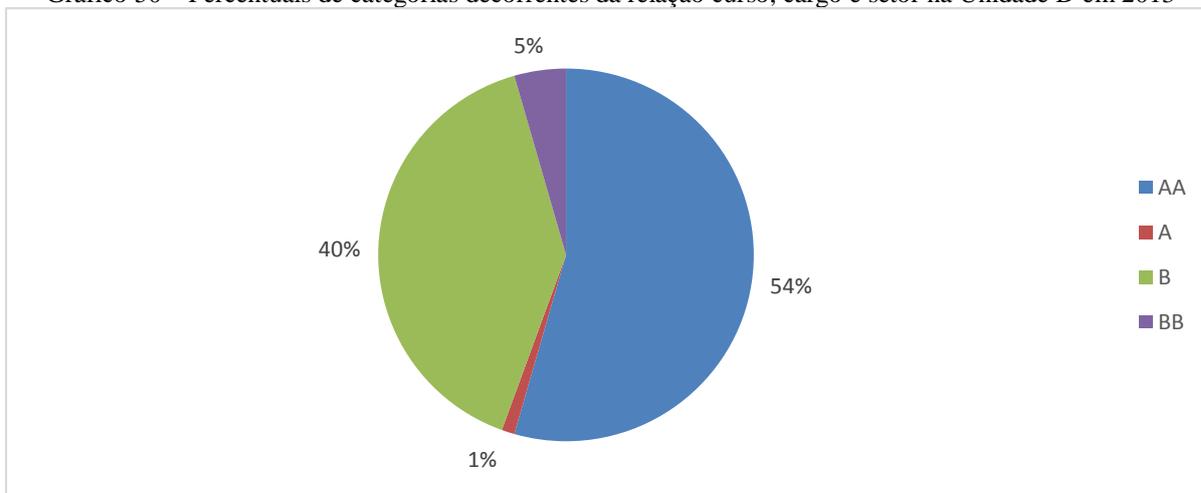
Gráfico 49 – Comparativo entre os percentuais de categorias decorrentes da relação curso, cargo e setor na Unidade D em 2005 e 2013



Fonte: Elaborado pela autora (2014)

O panorama da Unidade D em relação as categorias, no ano de 2013, está representado no Gráfico 50.

Gráfico 50 – Percentuais de categorias decorrentes da relação curso, cargo e setor na Unidade D em 2013



Fonte: Elaborado pela autora (2014)

Sendo assim, avalia-se que a Unidade D, no ano de 2013, está representada por um panorama melhor ao do ano de 2005, apesar da redução no número total de servidores em termos absolutos, pois identifica-se a elevação da maioria dos percentuais que representam os níveis de ensino superior e a redução dos percentuais relativos aos níveis de ensino básico.

Destaca-se, ainda, o acréscimo no percentual de servidores enquadrados como categoria “AA”. Em relação à categoria “BB”, embora o percentual de servidores tenha se mantido inalterado, o resultado em números absolutos apresenta a redução no número de servidores identificados nesta categoria na Unidade D.

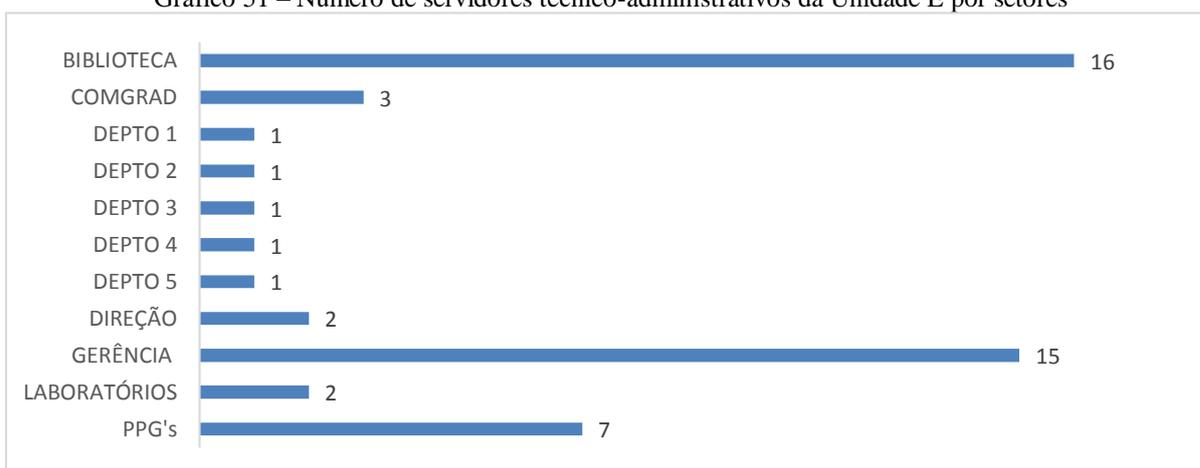
### 5.2.5 Unidade E

A Unidade E representa a área das Ciências Humanas e sua estrutura é composta por cinco Departamentos e cinco Programas de Pós-Graduação. Possui mais de 100 servidores docentes, 50 servidores do corpo técnico-administrativo e cerca de 2.800 alunos regularmente matriculados na Graduação e na Pós-Graduação.

O quantitativo de servidores da Unidade no ano de 2005 era de 51 e foi reduzido para 50 em 2013, significando uma perda muito pequena, de aproximadamente 2% no número total de servidores. A exemplo de outras Unidades, o relato do dirigente referiu que a Unidade E tem muitos servidores ocupantes de cargos extintos, que neste caso, não tem reposição no momento das aposentadorias, trazendo mais dificuldade em termos de pessoal. Associado a isso, houve a expansão da Unidade, com a criação de novos cursos e mudanças em alguns currículos.

A Unidade E utiliza o modelo de Gerência Administrativa, agrupando setores como Infraestrutura, Patrimônio, Portaria e Recepção, dentre outros. Entretanto, ainda mantém servidores em exercício em cada um dos Departamentos e na Direção, o que na maioria das Unidades que adota este modelo não ocorre. Os setores que concentram o maior número de servidores são Biblioteca e Gerência, como mostra o Gráfico 51:

Gráfico 51 – Número de servidores técnico-administrativos da Unidade E por setores

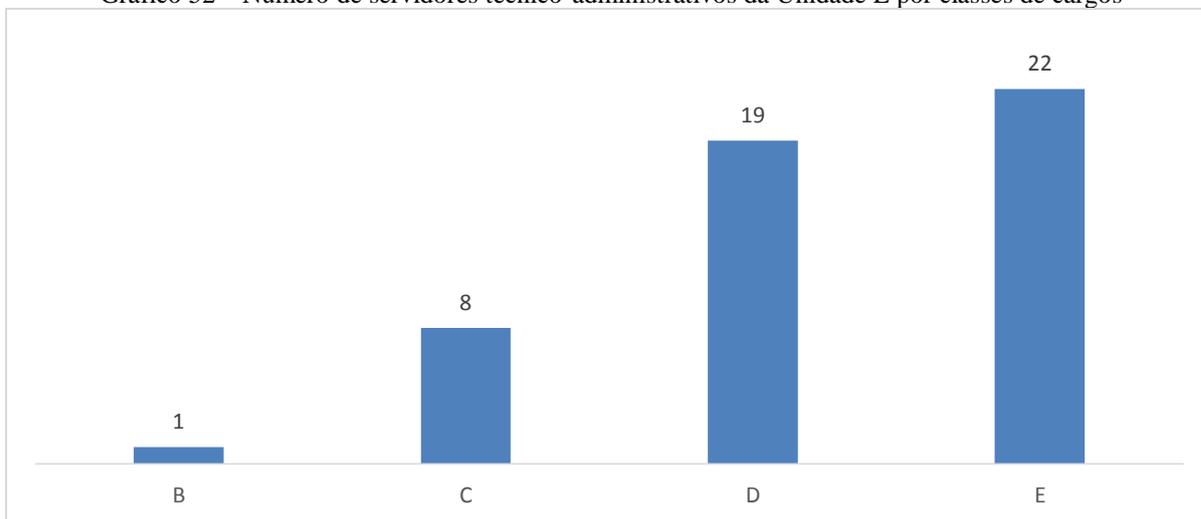


Fonte: Elaborado pela autora (2014)

O quantitativo de servidores técnico-administrativos da Unidade E, agrupados por classes de cargos, está representado no Gráfico 52, que possibilita visualizar a ausência de servidores ocupantes de cargos da Classe A. Esta Unidade apresenta 22 servidores ocupando cargos da Classe E, que representam 44% do total de servidores da Unidade e 19 servidores

ocupando os cargos da Classe D, representando 38%. Os cargos da Classe C, que representam 16%, estão ocupados por 8 servidores, e, por último, apenas um servidor ocupante de cargo da Classe B, o que representa 2% do total de servidores.

Gráfico 52 – Número de servidores técnico-administrativos da Unidade E por classes de cargos

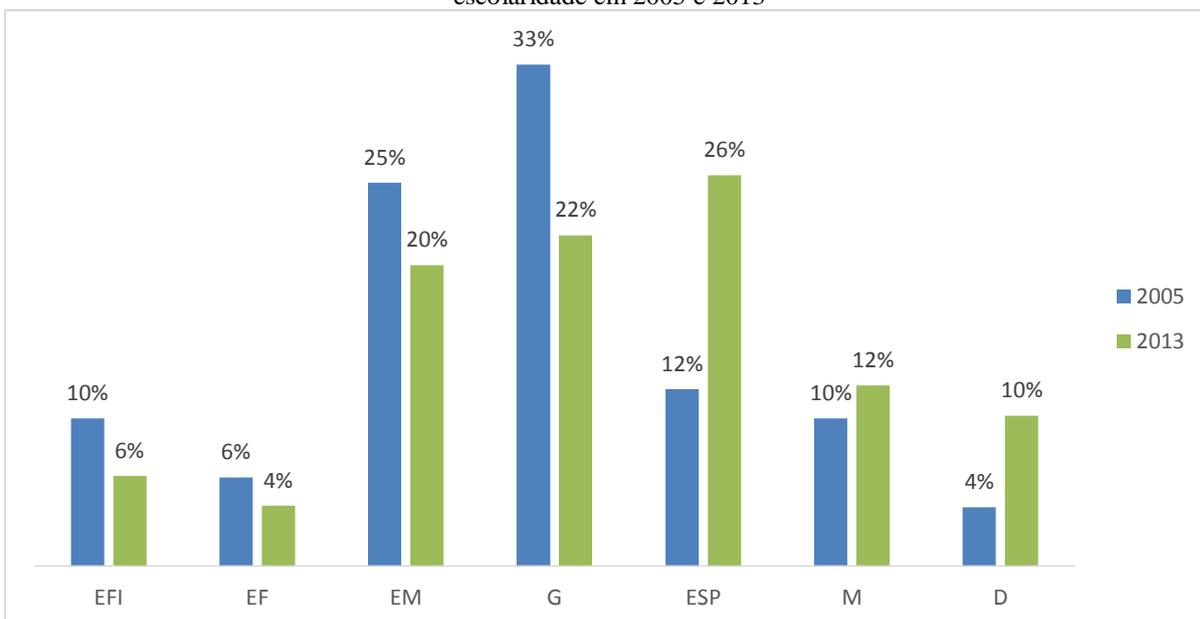


Fonte: Elaborado pela autora (2014)

O Gráfico 53 permite comparar os percentuais de servidores da Unidade, por nível de escolaridade, nos anos de 2005 e 2013. Observa-se que em todos os níveis de ensino básico houve redução na participação, a exemplo do nível de escolaridade de Ensino Fundamental Incompleto, que apresentou uma redução mais significativa, caindo de 10% em 2005 para 6% do total de servidores da Unidade no ano de 2013; do nível de Ensino Fundamental, que passou de 6% em 2005 para 4% em 2013; e do nível de Ensino Médio, cujo percentual passou de 25% em 2005 para 20% em 2013.

Em relação aos níveis de ensino superior, também tivemos redução no nível de Graduação, com percentual de 33% em 2005 caindo para 22% em 2013. Entretanto, no nível de Especialização, o percentual que em 2005 representava 12%, alcança 26% em 2013; e da mesma forma, um acréscimo no percentual que representa os servidores com escolaridade no nível de Mestrado, que em 2005 era 10% e em 2013 elevou-se para 12%. O percentual de servidores com nível de Doutorado cresceu em mais da metade, passando de 4% em 2005 para 10% do total de servidores em 2013.

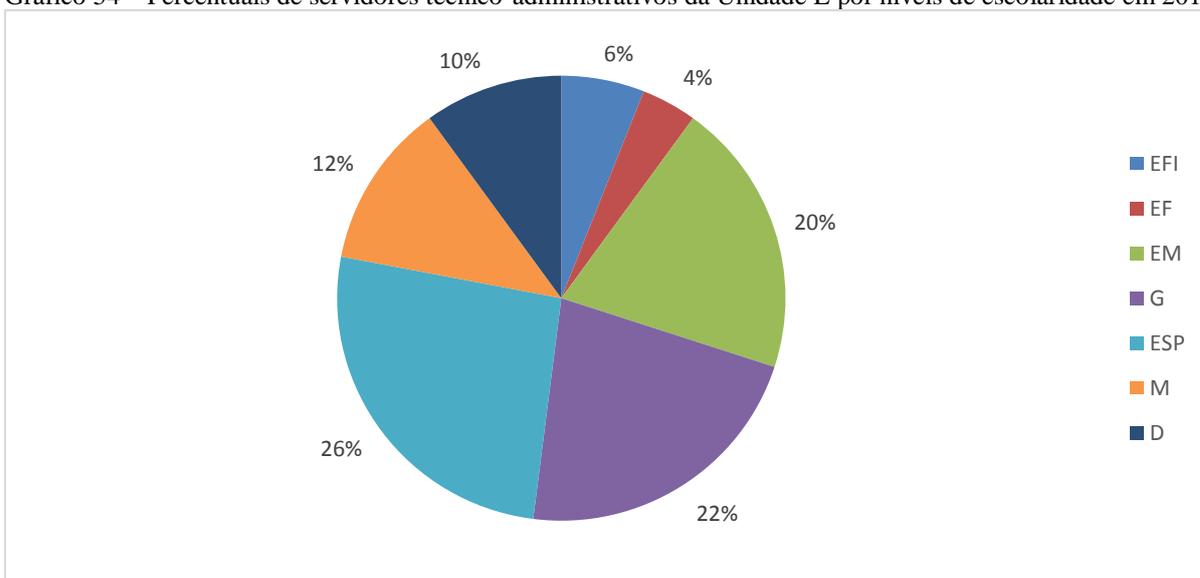
Gráfico 53 – Comparativo entre os percentuais de servidores técnico-administrativos da Unidade E por níveis de escolaridade em 2005 e 2013



Fonte: Elaborado pela autora (2014)

O panorama atual da Unidade E em relação ao nível de escolaridade dos servidores técnico-administrativos está representado, a seguir, no Gráfico 54, e indica que mais da metade deles possui escolaridade de nível superior. Considerando-se a soma dos percentuais nos níveis de Graduação (22%), Especialização (26%), Mestrado (12%) e Doutorado (10%), o resultado alcança 70%. Em 2005 o percentual de servidores com escolaridade de nível superior era de 59%.

Gráfico 54 – Percentuais de servidores técnico-administrativos da Unidade E por níveis de escolaridade em 2013



Fonte: Elaborado pela autora (2014)

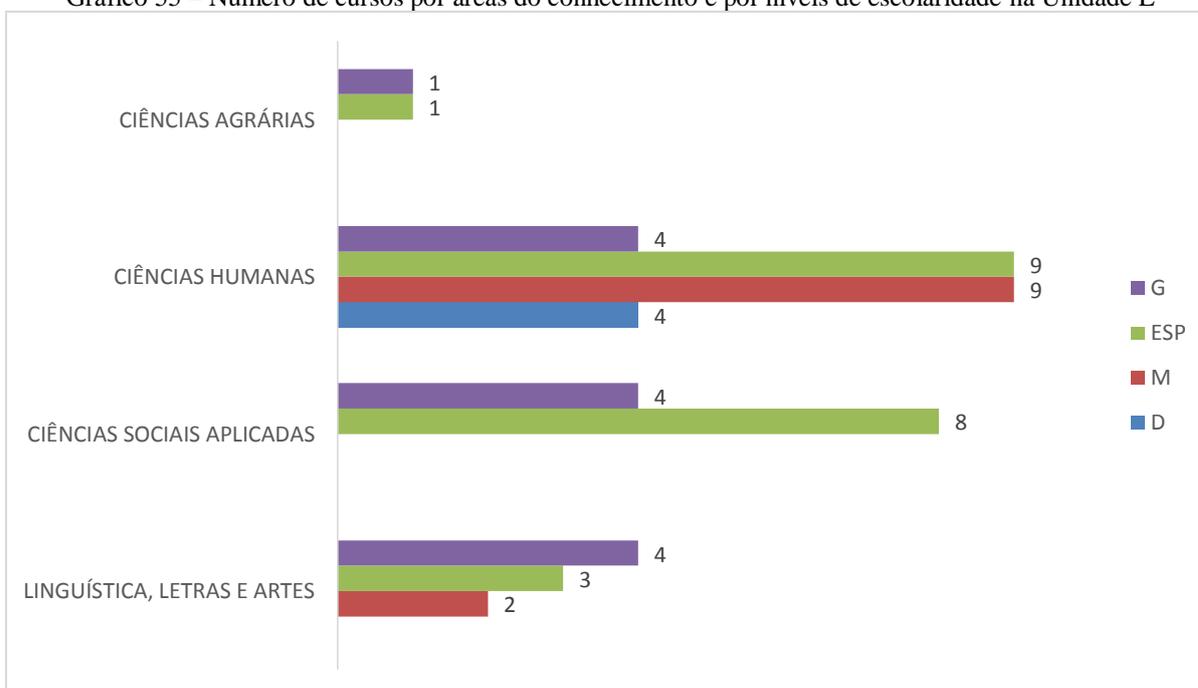
O Gráfico 55 representa o quantitativo de cursos realizados pelos servidores da Unidade E, agrupados por áreas do conhecimento e de acordo com o nível de escolaridade – Graduação, Especialização, Mestrado e Doutorado. Foram computados 49 cursos realizados por 29 servidores desta Unidade.

Observa-se que a maior parte dos cursos corresponde à área de Ciências Humanas, em conformidade com a área a qual a Unidade representa. O percentual de cursos realizados nesta área é de 53%. Na sequência, a área das Ciências Sociais Aplicadas, com 24% dos cursos correspondentes e 18% deles representando a área de Linguística, Letras e Artes. Os cursos pertencentes à área das Ciências Agrárias, a qual não se relaciona diretamente às atividades desta Unidade, representam 4% do total de cursos realizados.

Em relação aos níveis, verifica-se que 43% dos cursos realizados correspondem ao nível de Especialização; 27% ao nível de Graduação; 22% ao nível de Mestrado e com um percentual de 8% estão os cursos em nível de Doutorado.

Refere-se, também, que cerca de 79% dos servidores concluíram os cursos após o seu ingresso na Universidade. Os restantes 21% dos servidores já tinham escolaridade acima da exigida para o ingresso no respectivo cargo, em pelo menos um nível. Destes, aproximadamente 33% prosseguiram seus estudos e concluíram mais um nível de escolaridade além da necessária.

Gráfico 55 – Número de cursos por áreas do conhecimento e por níveis de escolaridade na Unidade E



Fonte: Elaborado pela autora (2014)

No Gráfico 56, para fins comparativos, representa-se os percentuais de servidores técnico-administrativos da Unidade E, nos anos de 2005 e 2013, conforme as categorias estabelecidas através das relações entre curso, cargo e setor.

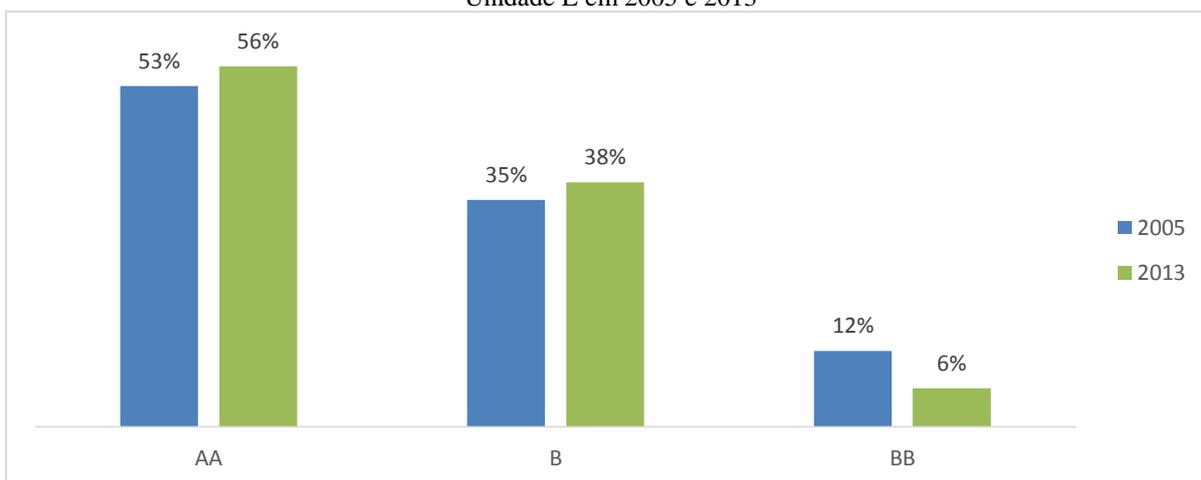
Verifica-se que o percentual de servidores classificados como categoria “AA” cresceu de 53% em 2005 para 56% em 2013, representando um pequeno acréscimo no número de servidores com escolaridade acima da exigida para o cargo que ocupam, suas respectivas formações têm relação direta com o mesmo, e encontram-se adequadamente distribuídos nos diversos ambientes da Unidade.

Em relação à categoria “A”, não há servidores que a representem nesta Unidade, o que quer dizer que todas as formações daqueles servidores que tem o nível de escolaridade acima do exigido para o cargo, tem relação direta com o mesmo.

Na categoria “B”, também houve um acréscimo no percentual, que passou de 35% para 38%, significando que, atualmente, mais servidores permanecem com o mesmo nível de escolaridade desde o seu ingresso no cargo.

Considera-se, ainda, a redução, à metade, do percentual de servidores classificados como “BB” – prováveis “desvios de função” – que passou de 12% do total de servidores da Unidade em 2005 para 6% em 2013.

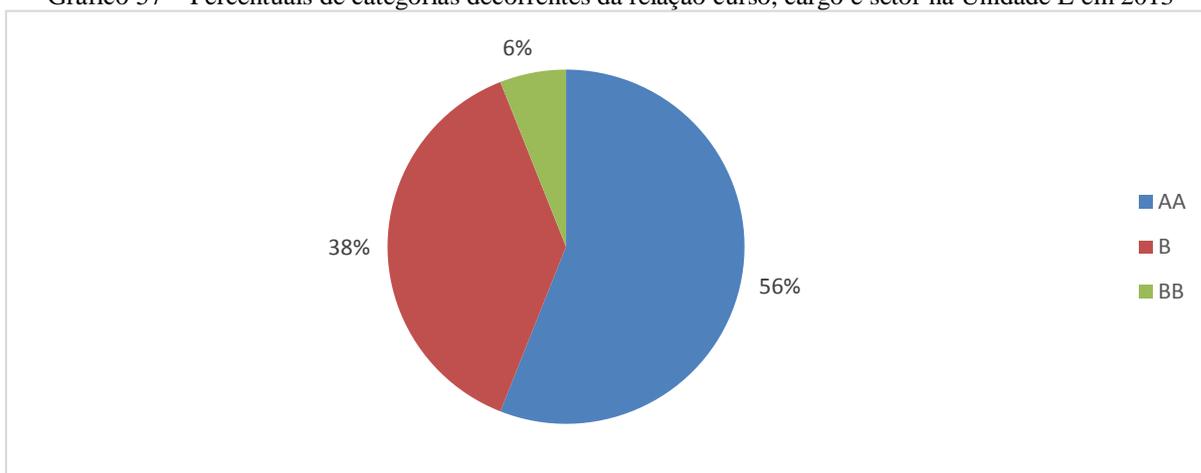
Gráfico 56 – Comparativo entre os percentuais de categorias decorrentes da relação curso, cargo e setor na Unidade E em 2005 e 2013



Fonte: Elaborado pela autora (2014)

O Gráfico 57 representa o panorama da Unidade, em relação as categorias, no ano de 2013.

Gráfico 57 – Percentuais de categorias decorrentes da relação curso, cargo e setor na Unidade E em 2013



Fonte: Elaborado pela autora (2014)

Desta forma, considera-se que a Unidade E, no ano de 2013, está representada por um panorama melhor ao do ano de 2005, mesmo diante da redução no número total de servidores em termos absolutos, pois houve a elevação dos percentuais que representam a maioria dos níveis de ensino superior; a redução dos percentuais relativos aos níveis de ensino básico; bem como o acréscimo do percentual de servidores enquadrados na categoria “AA”. Refere-se, ainda, a redução do percentual de servidores classificados como “BB” – prováveis “desvios de função”.

### 5.2.6 Unidade F

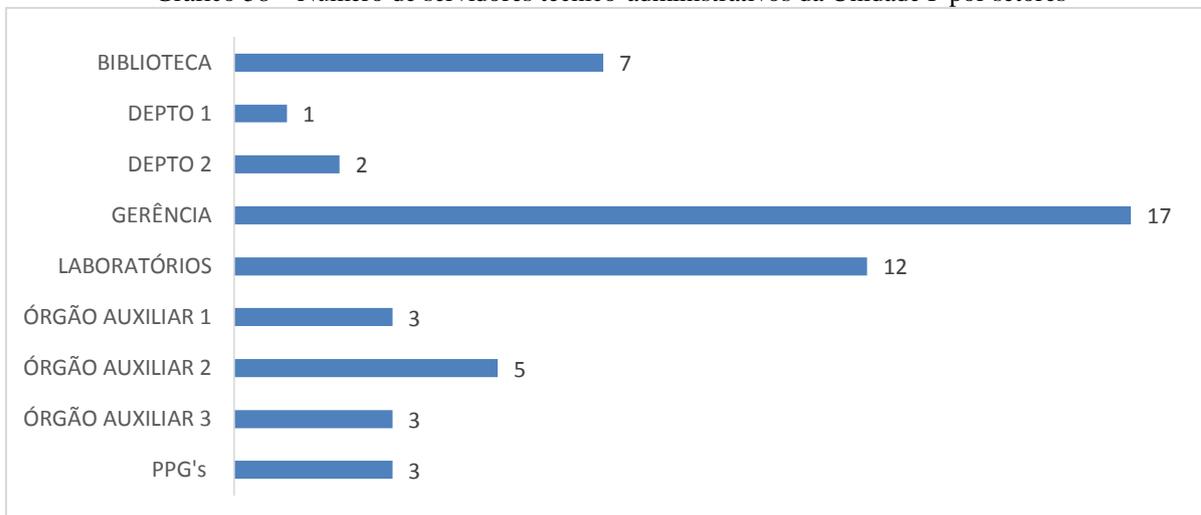
A Unidade F é formada por cinco Departamentos, dois Programas de Pós-Graduação e representa a área das Ciências Exatas e da Terra. Atualmente possui 88 servidores docentes, 53 servidores técnico-administrativos e cerca de 700 alunos regularmente matriculados na Graduação e na Pós-Graduação. Ainda fazem parte da estrutura da Unidade F quatro Órgãos Auxiliares, que atuam no apoio e desenvolvimento das atividades de ensino, pesquisa e extensão.

A Unidade apresentava, em números absolutos, um quantitativo de 47 servidores técnico-administrativos no ano de 2005, aumentado para 53 em 2013, o que significa um acréscimo de aproximadamente 12% no número total de servidores.

A distribuição dos servidores técnico-administrativos nos diferentes setores da Unidade F pode ser observada no Gráfico 58, bem como os respectivos quantitativos em cada setor. A Unidade aderiu ao modelo de Gerência Administrativa, a qual é composta pelos seguintes

Núcleos: Administrativo; Infraestrutura e Patrimônio; Financeiro e Logística; e Técnico Científico.

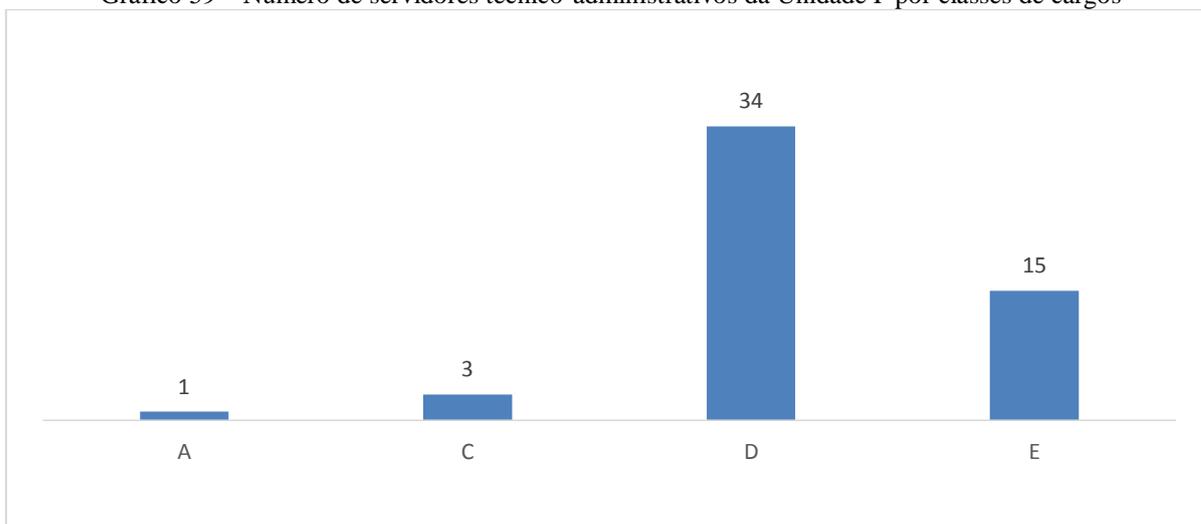
Gráfico 58 – Número de servidores técnico-administrativos da Unidade F por setores



Fonte: Elaborado pela autora (2014)

O Gráfico 59 ilustra o quantitativo de servidores técnico-administrativos distribuídos por classes de cargos e mostra que as Classes A e C totalizam 4 servidores, representando, juntas, 8% do total de servidores da Unidade. Os servidores ocupantes de cargos da Classe D são 34, representando 64%, enquanto os cargos da Classe E estão ocupados por 15 servidores, que representam 28% do total de servidores da Unidade. Não foram identificados servidores ocupantes de cargos da Classe B.

Gráfico 59 – Número de servidores técnico-administrativos da Unidade F por classes de cargos

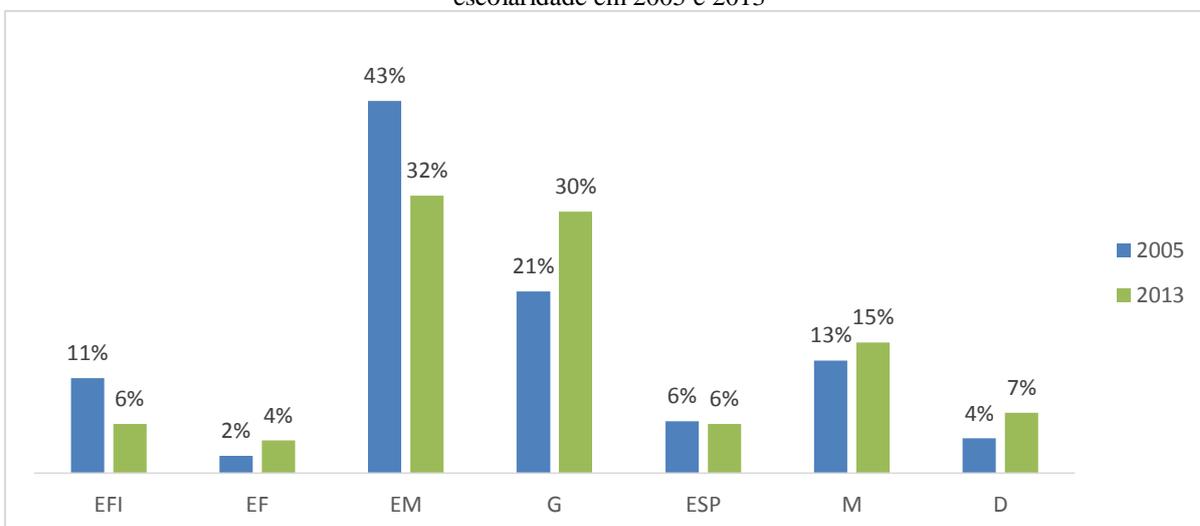


Fonte: Elaborado pela autora (2014)

A seguir, no Gráfico 60, verifica-se os percentuais de servidores da Unidade, conforme o nível de escolaridade, nos anos de 2005 e 2013. Entre os níveis de ensino básico, observa-se uma redução na participação em relação a atualidade, a exemplo dos níveis de Ensino Fundamental Incompleto, que caiu de 11% em 2005 para 6% do total de servidores da Unidade no ano de 2013, e do nível de Ensino Médio, cujo percentual passou de 43% em 2005 para 32% em 2013. Já o nível de escolaridade de Ensino Fundamental cresceu de 2% em 2005 para 4% em 2013.

Em relação aos níveis de ensino superior, tem-se um acréscimo nos percentuais em praticamente todos os níveis, à exceção do nível de Especialização, cujo percentual permaneceu em 6%. No nível de Graduação, o percentual de 21% em 2005 alcança 30% em 2013, e, da mesma forma, observa-se um acréscimo no percentual que representa os servidores com escolaridade no nível de Mestrado, que em 2005 era de 13% e em 2013 passa para 15%. O percentual de servidores com nível de escolaridade Doutorado passa de 4% em 2005 para 7% em 2013.

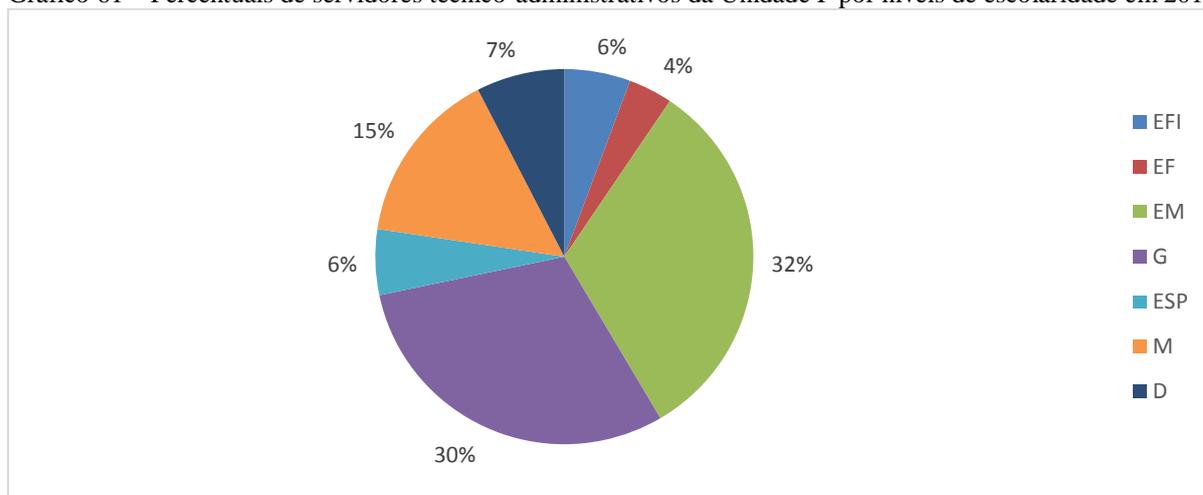
Gráfico 60 – Comparativo entre os percentuais de servidores técnico-administrativos da Unidade F por níveis de escolaridade em 2005 e 2013



Fonte: Elaborado pela autora (2014)

O panorama atual da Unidade F em relação ao nível de escolaridade dos servidores técnico-administrativos está representado a seguir no Gráfico 61, indicando que 58% possui escolaridade de nível superior, considerando-se a soma dos percentuais nos níveis de Graduação (30%), Especialização (6%), Mestrado (15%) e Doutorado (7%). Em 2005 o percentual de servidores com escolaridade de nível superior era de 44%.

Gráfico 61 – Percentuais de servidores técnico-administrativos da Unidade F por níveis de escolaridade em 2013



Fonte: Elaborado pela autora (2014)

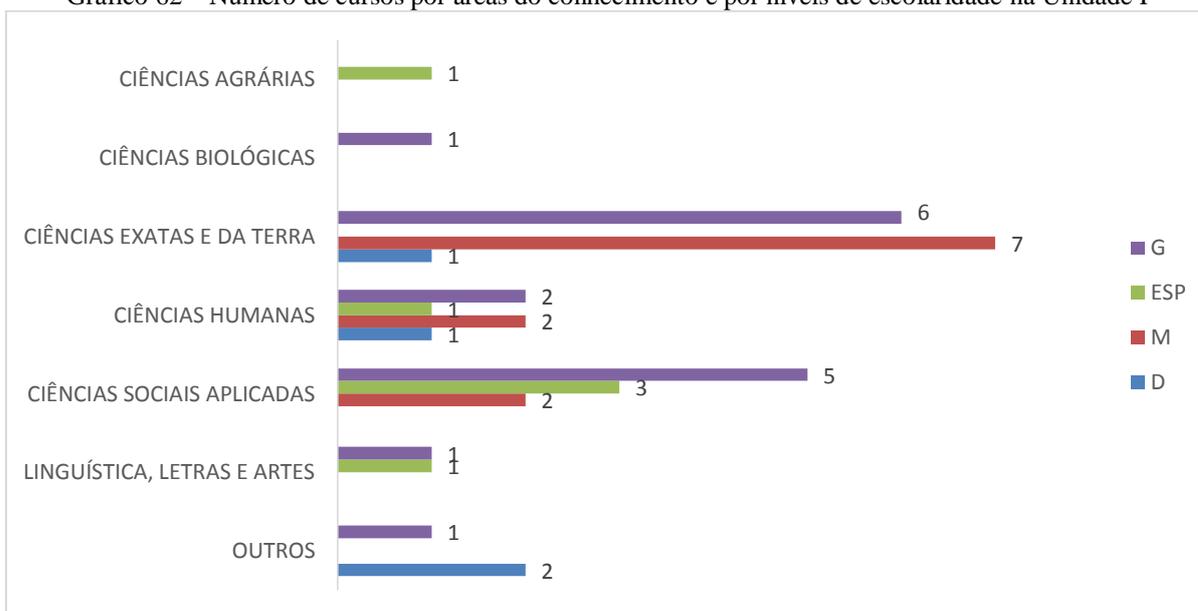
O Gráfico 62 representa o quantitativo de cursos realizados pelos servidores da Unidade F, agrupados por áreas do conhecimento e de acordo com o nível de escolaridade – Graduação, Especialização, Mestrado e Doutorado. A referida Unidade totalizou 37 cursos, realizados por 27 servidores.

É possível identificar que a área do conhecimento que concentra maior número de cursos é a das Ciências Exatas e da Terra, com 38% do total e corresponde à área a qual a Unidade representa. Na sequência, a área das Ciências Sociais Aplicadas, representada por 27% dos cursos realizados e a área das Ciências Humanas, com 16%. Nas demais áreas os percentuais ficaram abaixo de 10% do total de cursos.

Observa-se, ainda, que a maior parte dos cursos corresponde aos níveis de Graduação (43%) e Mestrado (30%). A seguir, o nível de Especialização (16%), e com um percentual bem menor tem-se o nível de Doutorado (11%).

Nesta Unidade cerca de 70% dos servidores concluíram os cursos referidos abaixo após o seu ingresso na Universidade.

Gráfico 62 – Número de cursos por áreas do conhecimento e por níveis de escolaridade na Unidade F



Fonte: Elaborado pela autora (2014)

Os percentuais de servidores técnico-administrativos da Unidade F, nos anos de 2005 e 2013, conforme as categorias estabelecidas através das relações entre curso, cargo e setor, estão representados no Gráfico 63.

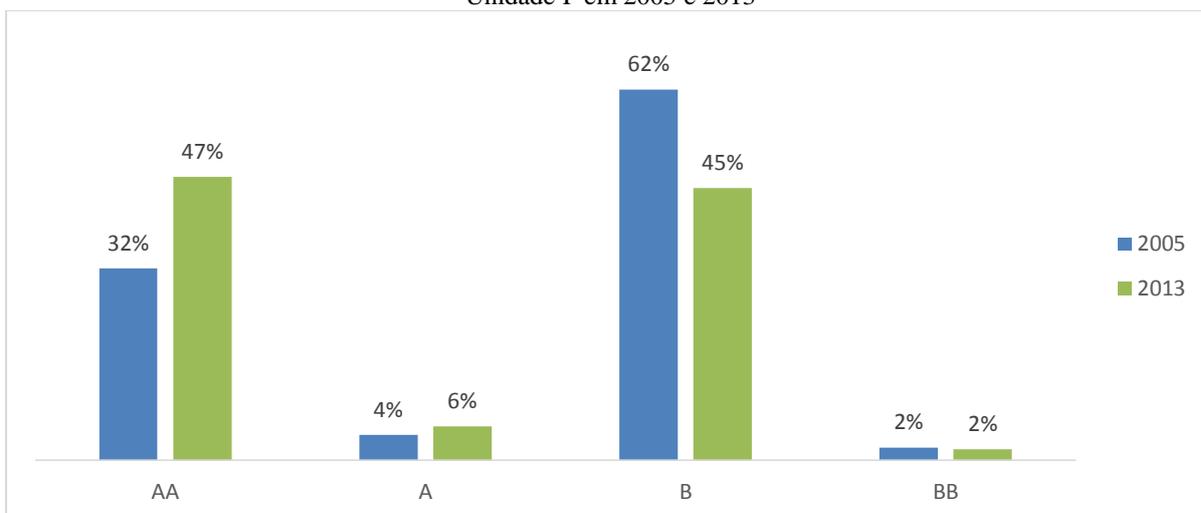
Nota-se que o percentual de servidores classificados como categoria “AA” cresceu de 32% em 2005 para 47% em 2013, representando um número maior de servidores com escolaridade acima do exigido, e respectiva formação em cursos com relação direta ao seu ambiente de trabalho.

Em relação a categoria “A”, que representa os servidores cujas formações não têm relação direta com o seu ambiente de trabalho, também se verifica um acréscimo, passando de 4% em 2005 para 6% em 2013.

Na categoria “B”, o percentual diminuiu de 62% para 45%, significando que o número de servidores que mantêm o mesmo nível de escolaridade desde o seu ingresso no cargo diminuiu. Apesar disso, ainda há um número elevado de servidores passíveis de desenvolvimento em termos de escolaridade.

Por fim, considera-se o percentual de 2% de servidores classificados como “BB” – prováveis “desvios de função” – representando apenas um servidor identificado nesta categoria, mas que permanece nesta situação desde o ano de 2005.

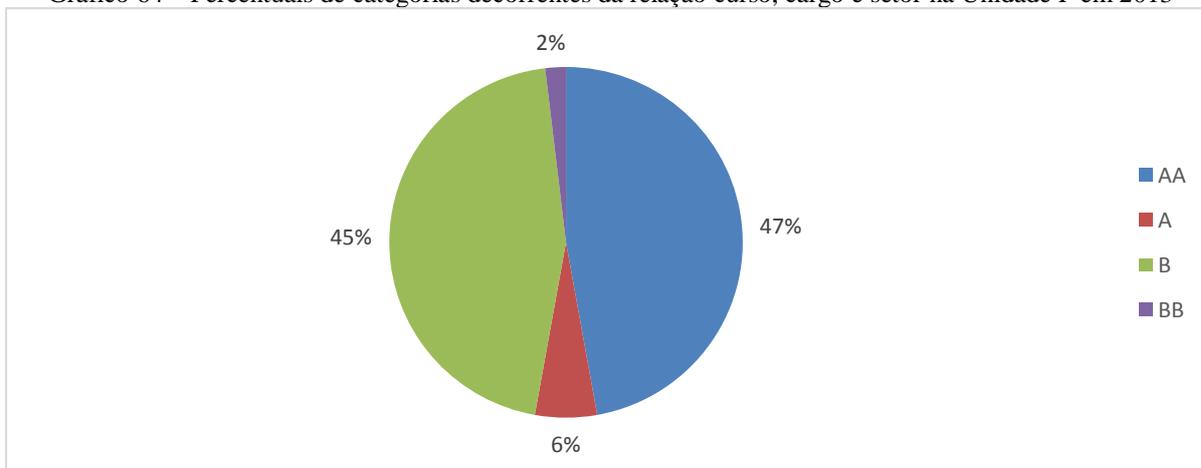
Gráfico 63 – Comparativo entre os percentuais de categorias decorrentes da relação curso, cargo e setor na Unidade F em 2005 e 2013



Fonte: Elaborado pela autora (2014)

O panorama da Unidade F, em relação as categorias, no ano de 2013, está representado no Gráfico 64.

Gráfico 64 – Percentuais de categorias decorrentes da relação curso, cargo e setor na Unidade F em 2013



Fonte: Elaborado pela autora (2014)

Sendo assim, considera-se que a Unidade F, no ano de 2013, está representada por um panorama melhor ao do ano de 2005, considerando o acréscimo no número total de servidores; a elevação dos percentuais da maioria dos níveis de ensino superior e a redução dos percentuais relativos à maioria dos níveis de ensino básico. Destaca-se, ainda, o acréscimo no percentual de servidores enquadrados como categoria “AA”. Entretanto, há de se considerar um aspecto desfavorável, qual seja, a manutenção do percentual de servidores classificados como categoria “BB”, ao invés da redução.

### 5.2.7 Unidade G

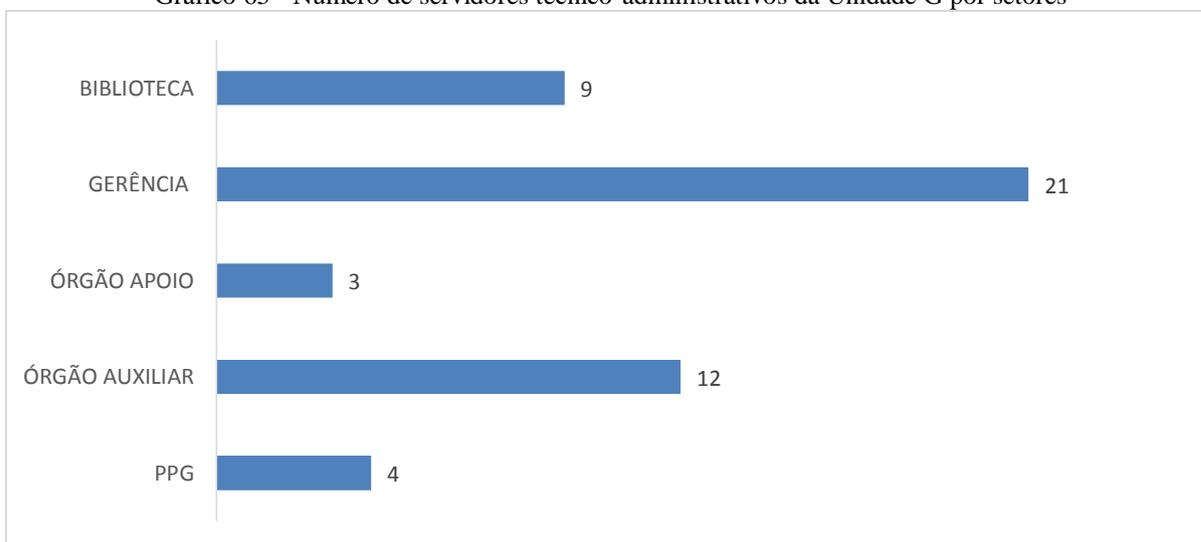
A Unidade G representa a área das Ciências Sociais Aplicadas e é composta por dois Departamentos e três Programas de Pós-Graduação, além de um Órgão Auxiliar responsável por promover estudos, pesquisas e análises de natureza teórica e aplicada, além de outras competências.

A Unidade G possui 94 servidores docentes, 49 servidores técnico-administrativos e cerca de 1700 alunos regularmente matriculados na Graduação e na Pós-Graduação. A redução no número de servidores em relação ao ano de 2005 foi pequena, de 4%. Em 2005 a Unidade contava com 51 servidores técnico-administrativos.

A exemplo de outras Unidades já apresentadas anteriormente, esta também adotou o modelo de Gerência Administrativa, o que justifica o elevado número de servidores concentrados neste setor. Observa-se, também, que não há servidores em exercício nos Departamentos, como visto em outras Unidades.

O Gráfico 65 representa a distribuição dos servidores técnico-administrativos nos diversos setores da Unidade G.

Gráfico 65 - Número de servidores técnico-administrativos da Unidade G por setores

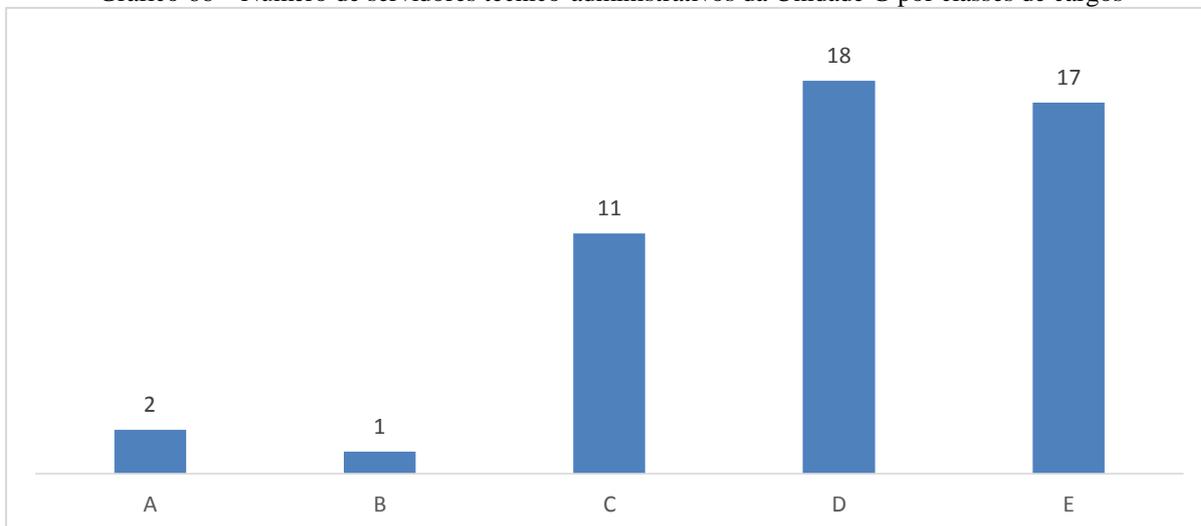


Fonte: Elaborado pela autora (2014)

O Gráfico 66 ilustra o quantitativo de servidores técnico-administrativos agrupados por classes de cargos, e permite visualizar que a Unidade tem apenas 3 servidores ocupantes de cargos das classes A e B, representando, juntas, 6% do total de servidores da Unidade. Os cargos pertencentes a classe C estão ocupados por 11 servidores, representando 22% e as classes D e

E são as que possuem maior número de servidores, representadas, respectivamente, por 37% e 35% do total de servidores da Unidade.

Gráfico 66 – Número de servidores técnico-administrativos da Unidade G por classes de cargos

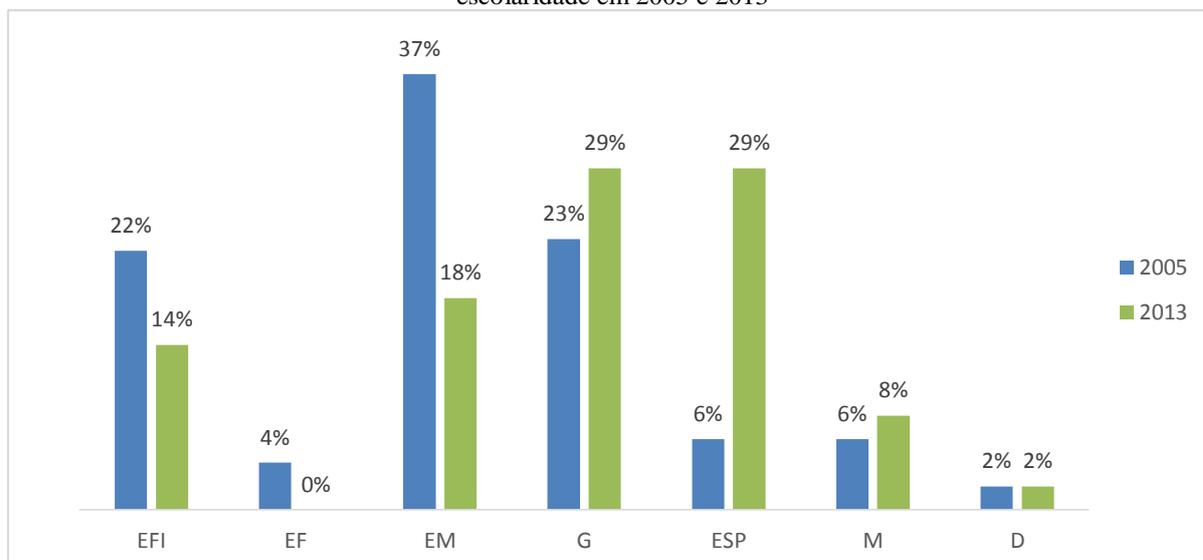


Fonte: Elaborado pela autora (2014)

O Gráfico 67 permite comparar os percentuais de servidores conforme o nível de escolaridade, nos anos de 2005 e 2013. Observa-se que, em todos os níveis de ensino básico, os percentuais diminuíram, a exemplo do Ensino Fundamental Incompleto, que passou de 22% em 2005 para 14% do total de servidores em 2013; do nível de Ensino Fundamental, que de 4% em 2005, passou para 0% em 2013; e do Ensino Médio, cujo percentual era de 37% em 2005 e passou para 18% do total de servidores no ano de 2013.

Em relação aos níveis de ensino superior, os percentuais subiram, à exceção do nível de Doutorado, que permaneceu em 2%. O nível de Graduação, que apresentava 23% do total de servidores em 2005, alcança 29% em 2013. No nível de Especialização, o acréscimo foi considerável, pois o percentual que em 2005 representava 6%, atinge 29% em 2013. Por fim, o acréscimo no percentual que representa os servidores com escolaridade no nível de Mestrado, que em 2005 era de 6% e em 2013 elevou-se para 8%.

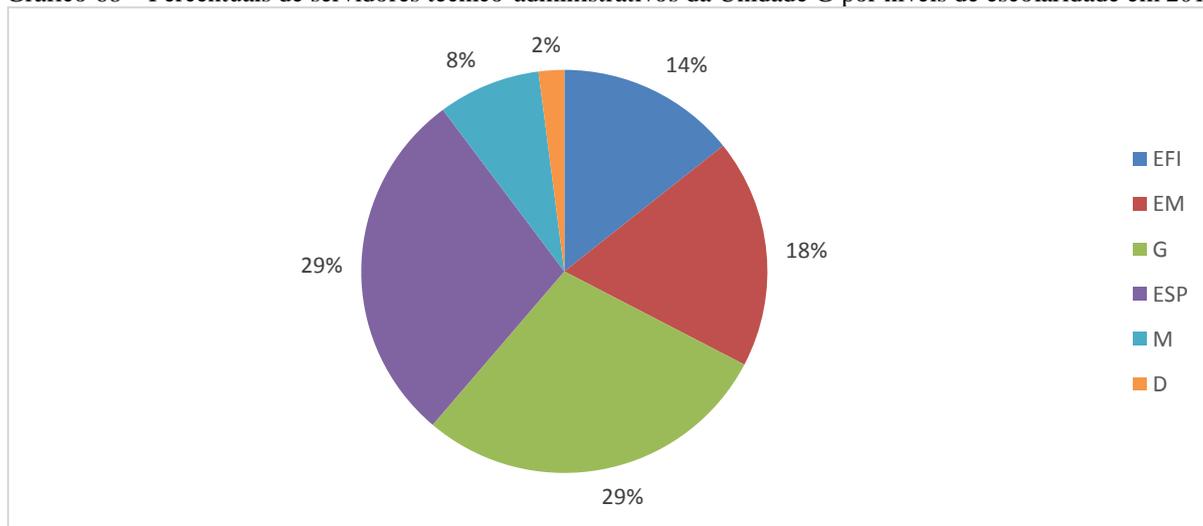
Gráfico 67 – Comparativo entre os percentuais de servidores técnico-administrativos da Unidade G por níveis de escolaridade em 2005 e 2013



Fonte: Elaborado pela autora (2014)

No Gráfico 68, está representado o panorama atual da Unidade G em relação ao nível de escolaridade dos servidores técnico-administrativos, sendo possível constatar que 68% dos servidores possui escolaridade de nível superior, considerando-se a soma dos percentuais nos níveis de Graduação (29%), Especialização (29%), Mestrado (8%) e Doutorado (2%). Em contrapartida, é muito representativo o percentual de 14% de servidores com nível de escolaridade abaixo do Ensino Fundamental.

Gráfico 68 – Percentuais de servidores técnico-administrativos da Unidade G por níveis de escolaridade em 2013



Fonte: Elaborado pela autora (2014)

Representa-se, no Gráfico 69, o quantitativo de cursos realizados pelos servidores da Unidade G, agrupados por áreas do conhecimento e de acordo com o nível de escolaridade –

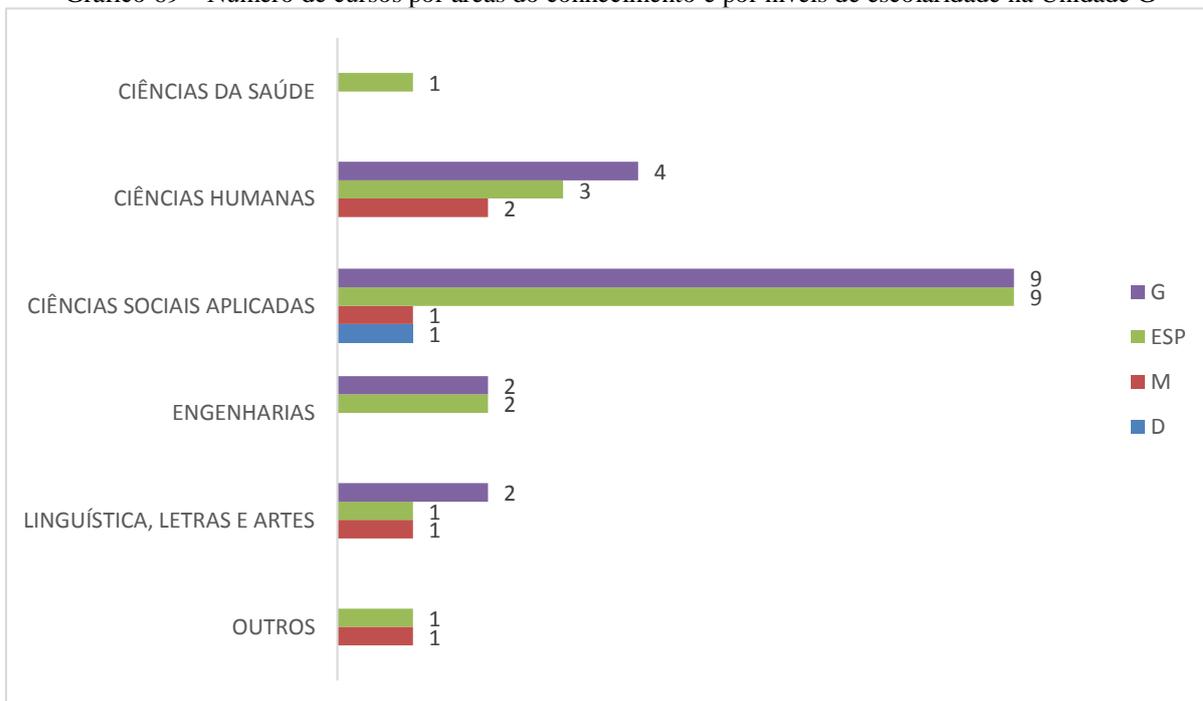
Graduação, Especialização, Mestrado e Doutorado. Foram computados 40 cursos, realizados por 27 servidores.

Observa-se que a área das Ciências Sociais Aplicadas é a que concentra maior número de cursos, representando 50% do total, e correspondendo à área a qual a Unidade G representa. Com 23% do total de cursos tem-se a área das Ciências Humanas, seguida pelas áreas de Linguística, Letras e Artes e das Engenharias, com 10% cada uma. Nas demais áreas os percentuais situam-se abaixo de 5%.

Em relação aos níveis, verifica-se que a maior parte dos cursos corresponde aos níveis de Graduação e Especialização, com um percentual de 42,5% cada um. Um percentual bem menor representa os cursos realizados ao nível de Mestrado, de 12,5%, e Doutorado com 2,5%.

Refere-se, ainda, que dos 27 servidores computados nesta Unidade, aproximadamente 74% concluíram os cursos representados abaixo após o seu ingresso na Universidade. Cabe destacar que as datas de ingresso dos restantes 26% dos servidores, que já possuíam escolaridade acima da exigida para o cargo em, pelo menos, um nível, estão situadas entre os anos de 2007 e 2013.

Gráfico 69 – Número de cursos por áreas do conhecimento e por níveis de escolaridade na Unidade G



Fonte: Elaborado pela autora (2014)

O Gráfico 70 permite comparar os percentuais de servidores técnico-administrativos da Unidade G, nos anos de 2005 e 2013, conforme as categorias estabelecidas através das relações entre curso, cargo e setor.

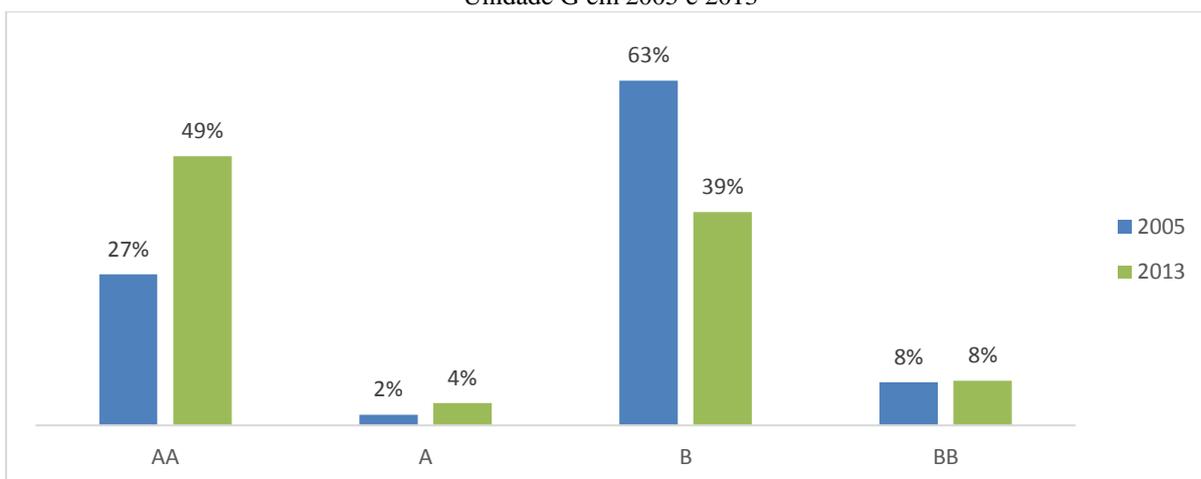
Observa-se que o percentual de servidores classificados como categoria “AA” cresceu de 27% em 2005 para 49% em 2013, representando um número maior de servidores com escolaridade acima do exigido, e respectiva formação em cursos com relação direta ao seu ambiente de trabalho.

Em relação a categoria “A”, que representa os servidores cuja formação não tem relação direta com o seu ambiente de trabalho, verifica-se que o percentual também apresentou crescimento, passando de 2% em 2005 para 4% do total de servidores em 2013.

Na categoria “B”, o percentual reduziu-se de 63% para 39%, significando que o número de servidores com nível de escolaridade igual ao mínimo exigido para o ingresso no seu cargo é menor em 2013.

Considera-se, ainda, a manutenção do percentual de servidores classificados como “BB” – prováveis “desvios de função” – com 8% do total de servidores.

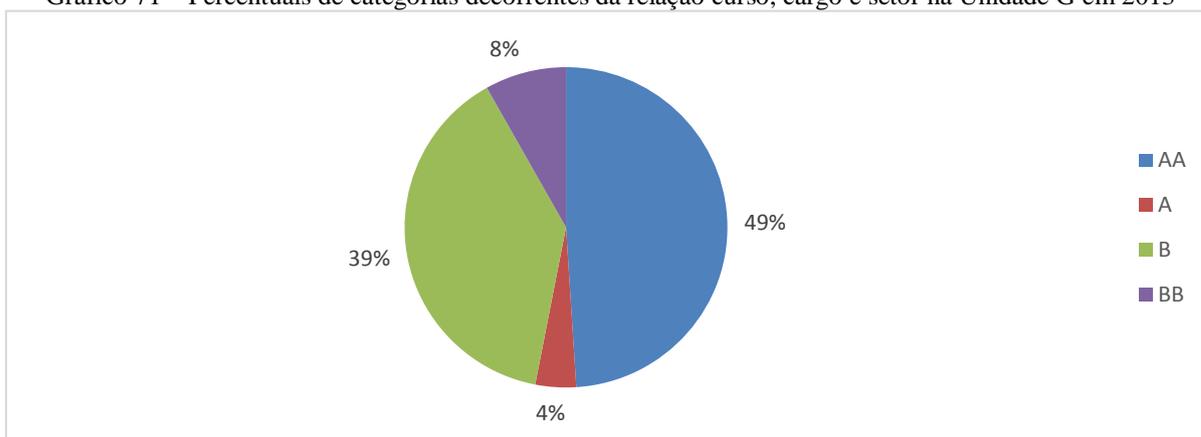
Gráfico 70 – Comparativo entre os percentuais de categorias decorrentes da relação curso, cargo e setor na Unidade G em 2005 e 2013



Fonte: Elaborado pela autora (2014)

Por fim, representa-se no Gráfico 71, o panorama atual da Unidade G em relação às categorias.

Gráfico 71 – Percentuais de categorias decorrentes da relação curso, cargo e setor na Unidade G em 2013



Fonte: Elaborado pela autora (2014)

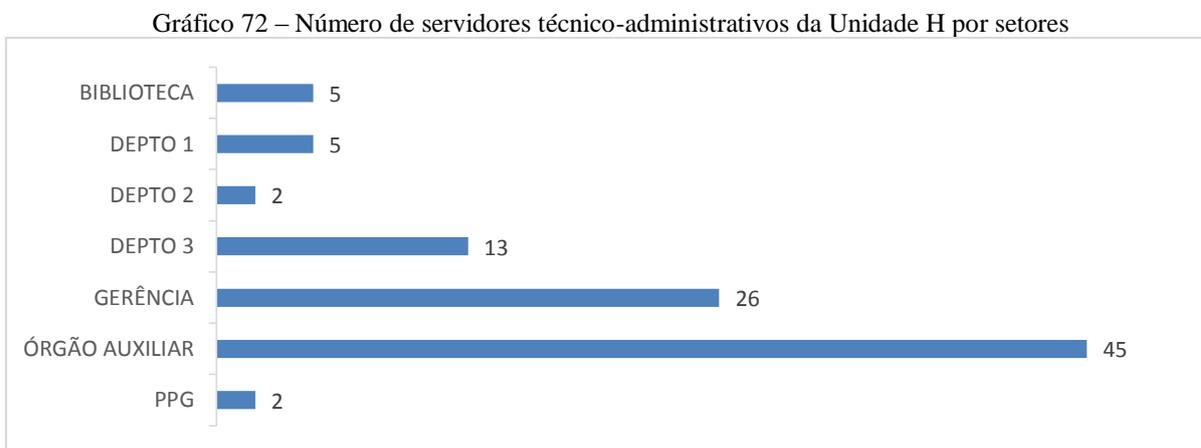
Desta forma, avalia-se que a Unidade G está representada por um panorama melhor ao do ano de 2005, mesmo diante da redução no número total de servidores em termos absolutos, pois verifica-se a elevação dos percentuais da maioria dos níveis de ensino superior e a redução dos percentuais relativos aos níveis de ensino básico. Além disto, identifica-se a elevação do percentual de servidores enquadrados como categoria “AA”. Porém, a manutenção do percentual de servidores identificados como “BB” – prováveis situações de desvio de função – caracteriza um aspecto desfavorável ao panorama atual da Unidade.

### 5.2.8 Unidade H

A Unidade H representa a área das Ciências Agrárias e é formada por três Departamentos, dois Programas de Pós-Graduação, além de um Órgão Auxiliar. Atualmente possui mais de 100 servidores docentes e cerca de 800 alunos regularmente matriculados na Graduação e na Pós-Graduação. No ano de 2005 a Unidade H apresentava, em números absolutos, um quantitativo de 101 servidores técnico-administrativos, reduzido para 98 em 2013, o que significa uma perda de aproximadamente 3% no número total de servidores.

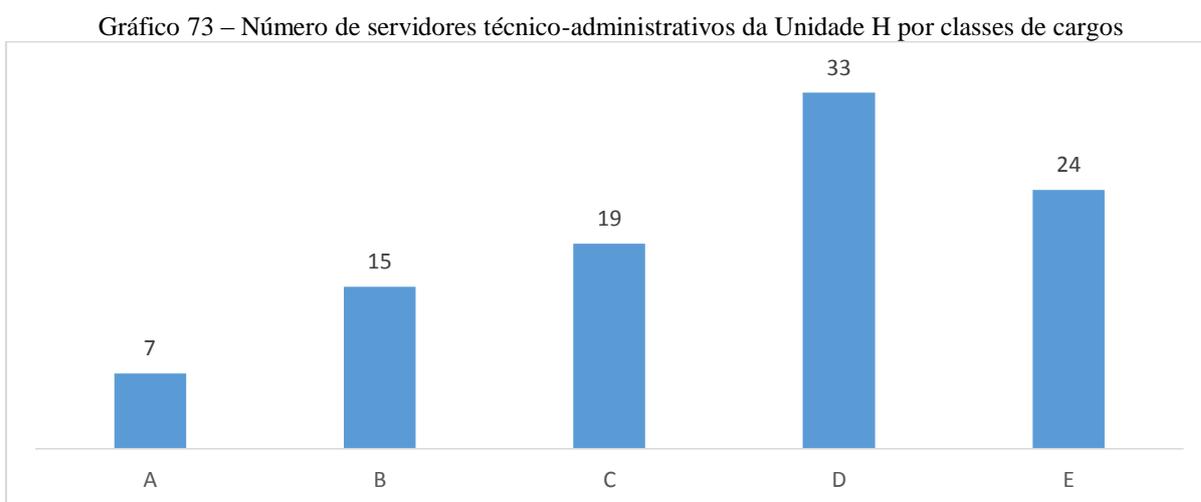
Até o ano de 2013, os Departamentos, Programas de Pós-Graduação, Comissões, Biblioteca e Laboratórios da Unidade H eram atendidos em suas demandas por uma Secretaria Unificada, que foi reestruturada administrativamente e adotou o modelo de Gerência Administrativa. Agrega os seguintes Núcleos: Administrativo e Gestão de Pessoas; Ensino; Finanças e Suprimentos; e Infraestrutura. Entretanto, a Unidade ainda mantém servidores em exercício nos três Departamentos.

A distribuição atual dos servidores técnico-administrativos nos diferentes setores da Unidade pode ser observada no Gráfico 72, bem como os respectivos quantitativos em cada setor:



Fonte: Elaborado pela autora (2014)

O Gráfico 73 ilustra, em números absolutos, o quantitativo de servidores técnico-administrativos distribuídos por classes de cargos e mostra que a Unidade apresenta o maior número de servidores ocupando cargos da Classe D, com 33 servidores, que representam 34% do total de servidores da Unidade. A seguir, com 25%, estão os cargos da Classe E, ocupados por 24 servidores. Os cargos da Classe C, ocupados por 19 servidores, representam 19% do total e os cargos da Classe B, com 15 servidores, representam 15%. Por fim, os cargos da classe A ocupados por 7 servidores e que representam 7% do total de servidores da Unidade H.

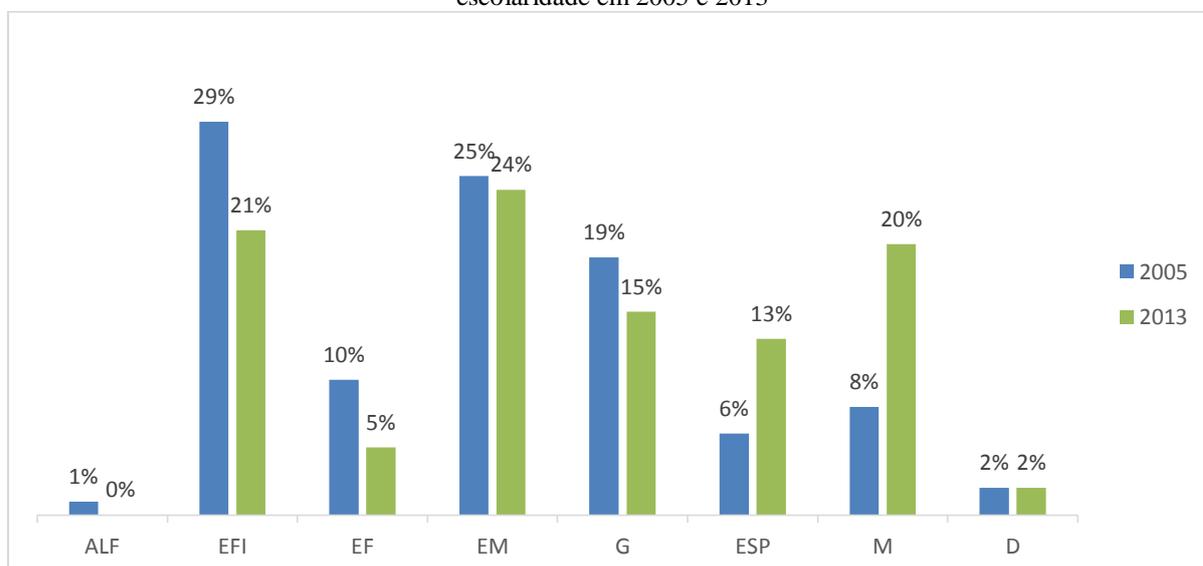


Fonte: Elaborado pela autora (2014)

Através do Gráfico 74 é possível comparar os percentuais de servidores da Unidade, de acordo com o nível de escolaridade, nos anos de 2005 e 2013. Observa-se que houve uma redução na participação de todos os níveis de ensino básico em relação a atualidade, a exemplo do nível Alfabetizado, que em 2005 representava 1% do total de servidores e passou a 0% em 2013; o nível de Ensino Fundamental Incompleto caiu de 29% em 2005 para 21% do total de servidores da Unidade no ano de 2013; o nível de Ensino Fundamental passou de 10% em 2005 para 5% em 2013; e o nível de Ensino Médio, que em 2005 representava 25% do total de servidores e passou para 24% em 2013.

Em relação aos níveis de ensino superior, a redução se deu apenas no nível de Graduação, com percentual de 19% em 2005 caindo para 15% em 2013. Entretanto, no nível de Especialização, o percentual que em 2005 representava 6%, alcança 13% em 2013; e da mesma forma, o acréscimo no percentual que representa os servidores com escolaridade no nível de Mestrado, que em 2005 era 8% e em 2013 passou para 20%. O percentual de servidores com nível de escolaridade Doutorado permaneceu em 2%.

Gráfico 74 – Comparativo entre os percentuais de servidores técnico-administrativos da Unidade H por níveis de escolaridade em 2005 e 2013

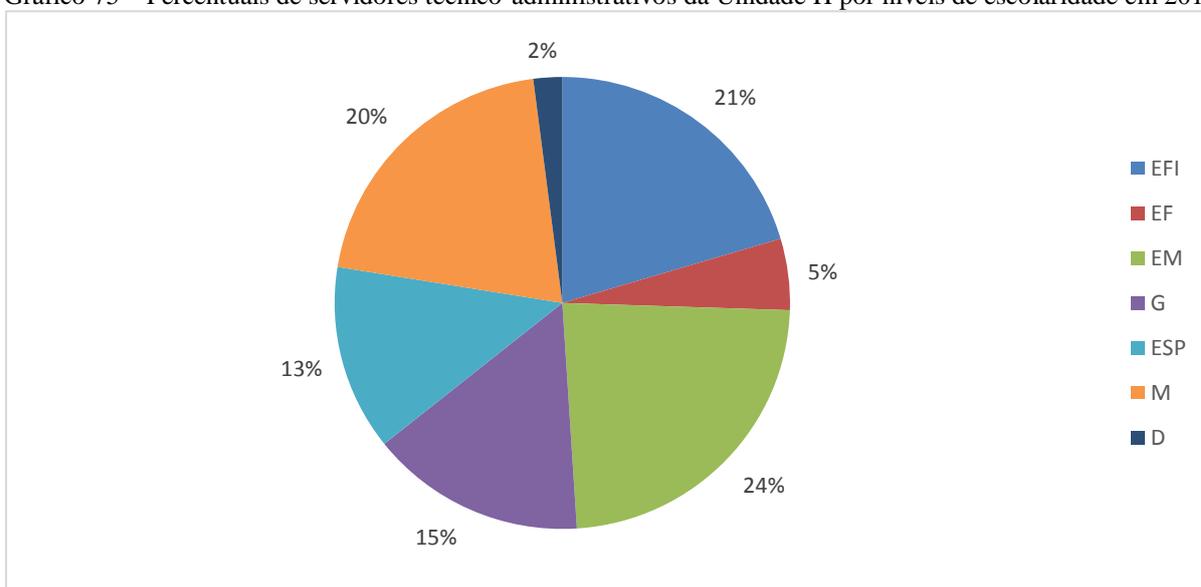


Fonte: Elaborado pela autora (2014)

A seguir, no Gráfico 75, representa-se o panorama atual da Unidade H em relação ao nível de escolaridade dos servidores técnico-administrativos, indicando que a metade deles possui escolaridade de nível superior, considerando-se a soma dos percentuais nos níveis de graduação (15%), especialização (13%), mestrado (20%) e doutorado (2%). Em 2005 o percentual de servidores com escolaridade de nível superior era de 35%.

Em outro extremo, considera-se representativo o percentual de 21% de servidores com nível de escolaridade abaixo do Ensino Fundamental. Segundo o dirigente da Unidade, alguns destes servidores participam do Programa de Educação de Jovens e Adultos (EJA), demonstrando interesse em estudar e concluir este nível de ensino. Já alguns servidores mais antigos, “[...] não se propõe a fazer, se acomodaram.”, relata o dirigente. Para ele, seria importante que os servidores tivessem pelo menos o Ensino Fundamental, mas também manifesta preocupação em relação aos servidores com nível de escolaridade elevado, pois podem “querer buscar outros caminhos.”, segundo seu relato.

Gráfico 75 – Percentuais de servidores técnico-administrativos da Unidade H por níveis de escolaridade em 2013



Fonte: Elaborada pela autora (2014)

O Gráfico 76 representa o quantitativo de 65 cursos realizados por 48 servidores da Unidade H, agrupados por áreas do conhecimento e de acordo com o nível de escolaridade – Graduação, Especialização, Mestrado e Doutorado.

A área do conhecimento que concentra maior número de servidores é a das Ciências Agrárias, com 40% dos cursos realizados e corresponde à área a qual pertence a Unidade em questão. Com percentuais entre 9% e 14% tem-se as áreas de Linguística, Letras e Artes; Ciências da Saúde; Ciências Humanas; Ciências Biológicas e Ciências Sociais Aplicadas.

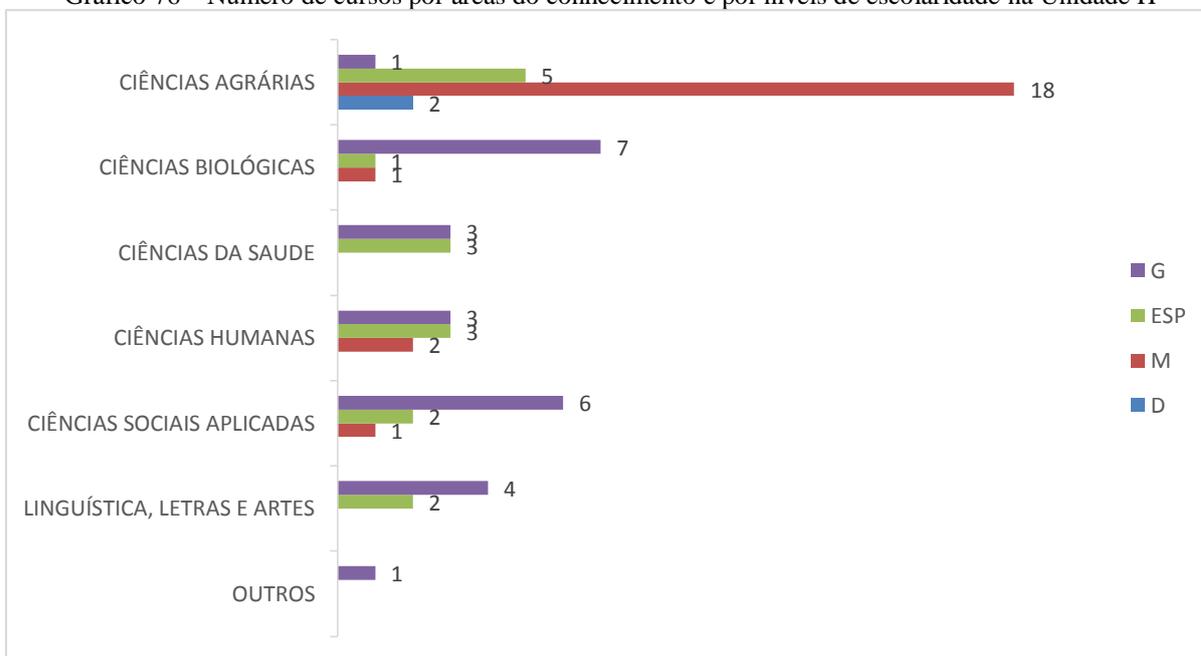
Observa-se que a maior parte dos cursos corresponde aos níveis de Graduação (38%) e Mestrado (34%). A seguir, o nível de Especialização (25%) e, com um percentual bem menor, tem-se o nível de Doutorado (3%).

Refere-se, ainda, que 62,5% dos servidores concluíram os cursos após o seu ingresso na Universidade. Os restantes 37,5% já tinham escolaridade acima da exigida para o ingresso no

respectivo cargo, em pelo menos um nível. Destes, 28% prosseguiram seus estudos e concluíram mais um nível de escolaridade além da necessária.

Destaca-se, também, que aproximadamente 72% destes servidores, cuja escolaridade excedia à exigida para o seu cargo, ingressaram na Universidade entre os anos de 2009 e 2013, correspondendo ao relato do dirigente, que refere: “E a gente tem tido isso nos últimos quatro ou cinco anos com muita frequência, muita gente entrando com a qualificação acima daquela exigida.” (Entrevistado H). Desta forma, observa: “[...] é uma discrepância muito grande, aos mais antigos faltar escolaridade e entre os mais novos, pelo menos de tempo de casa, às vezes sobra escolaridade.” (Entrevistado H).

Gráfico 76 – Número de cursos por áreas do conhecimento e por níveis de escolaridade na Unidade H



Fonte: Elaborado pela autora (2014)

Para fins comparativos, representa-se no Gráfico 77, os percentuais de servidores técnico-administrativos da Unidade H, nos anos de 2005 e 2013, conforme as categorias estabelecidas através das relações entre curso, cargo e setor.

Observa-se que o percentual de servidores classificados como categoria “AA” cresceu de 39% em 2005 para 57% em 2013, representando um número maior de servidores com escolaridade acima do exigido para o cargo que ocupam, e respectiva formação em cursos com relação direta ao seu ambiente de trabalho.

Em relação a categoria “A”, que representa os servidores cuja formação não tem relação direta com o seu ambiente de trabalho, apesar de seu nível de escolaridade exceder o previsto

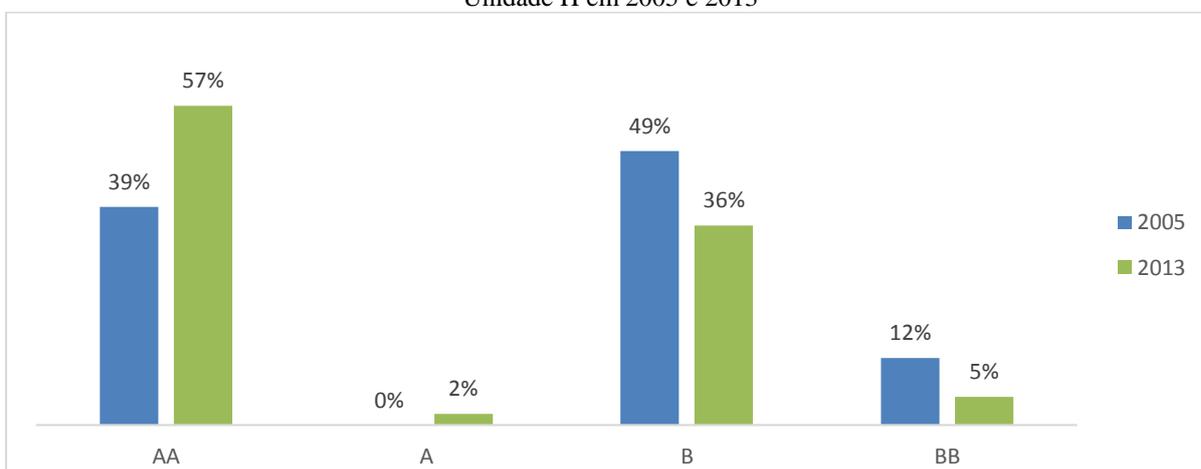
para o exercício do cargo, verifica-se também um acréscimo, já que em 2005 não havia nenhum servidor enquadrado nesta categoria e em 2013 o percentual é de 2%.

Os extremos apresentados acima, em relação aos percentuais das categorias “AA” e “A”, refletem parte da política de gestão adotada pela Direção da Unidade. Segundo o dirigente, no processo de reposição de servidores da área administrativa, há a preocupação em alocá-los conforme suas habilidades e afinidades, diferentemente de outras áreas, como laboratórios, por exemplo, as quais exigem uma compatibilidade com a formação do servidor. Para o dirigente, é necessário ter certeza que as pessoas estão identificadas com o seu trabalho e é fundamental que as pessoas se sintam bem com o que estão fazendo.

Na categoria “B”, o percentual diminuiu, passando de 49% para 36%, significando que em 2013, menos servidores permanecem com o mesmo nível de escolaridade desde o seu ingresso no cargo. Porém, apesar da redução, o percentual é representativo e indica haver um número considerável de servidores passíveis de desenvolvimento em termos de escolaridade.

Por fim, considera-se, ainda, a redução do percentual de servidores classificados como “BB” – prováveis “desvios de função” – que passou de 12% para 5%. Este percentual representa, em números absolutos, sete servidores identificados nesta categoria em 2013.

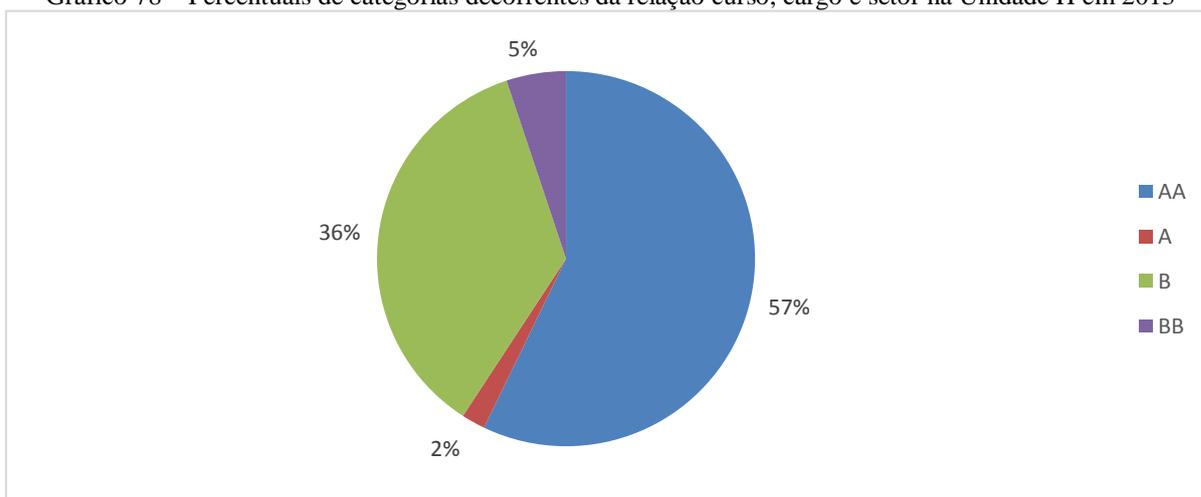
Gráfico 77 – Comparativo entre os percentuais de categorias decorrentes da relação curso, cargo e setor na Unidade H em 2005 e 2013



Fonte: Elaborado pela autora (2014)

O Gráfico 78 representa o panorama da Unidade H, em relação as categorias, no ano de 2013.

Gráfico 78 – Percentuais de categorias decorrentes da relação curso, cargo e setor na Unidade H em 2013



Fonte: Elaborado pela autora (2014)

Portanto, considera-se que a Unidade H, no ano de 2013, está representada por um panorama melhor ao do ano de 2005, pois apesar da redução no número total de servidores em termos absolutos, verifica-se a elevação dos percentuais de dois níveis de escolaridade superior e a redução dos percentuais de todos os níveis de ensino básico. Considera-se, ainda, o acréscimo no percentual de servidores enquadrados como categoria “AA” e a redução, em mais da metade, do percentual relativo à categoria “BB” – prováveis situações de desvio de função.

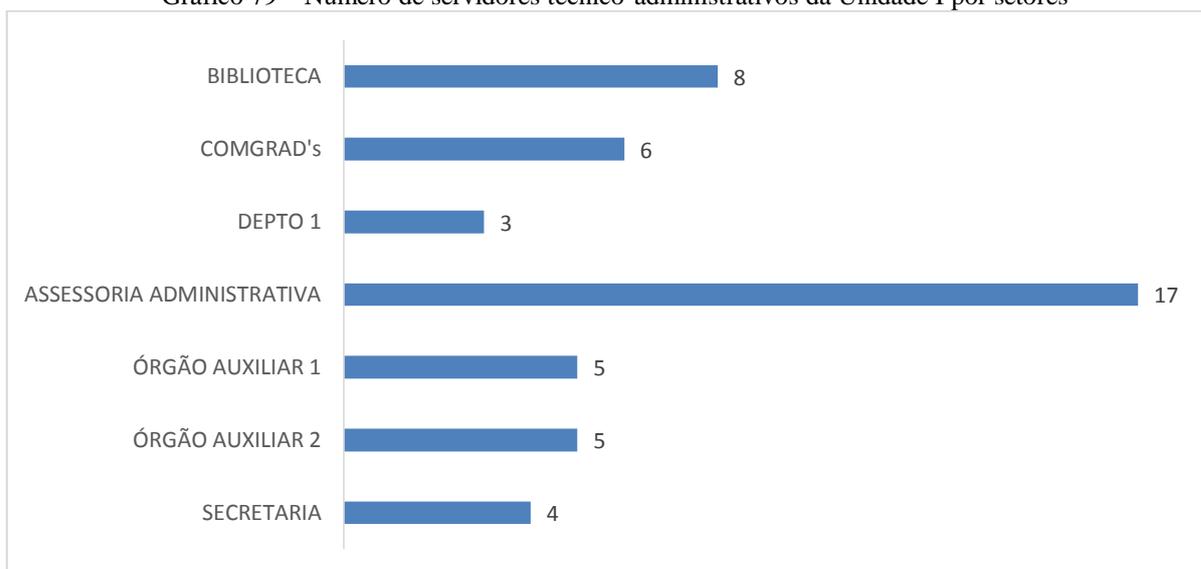
### 5.2.9 Unidade I

A Unidade I representa a área das Ciências da Saúde e se diferencia das demais em termos de estrutura, pois apresenta apenas um Departamento – responsável por três cursos de graduação – e um Programa de Pós-Graduação. Atualmente, possui 70 servidores docentes e 48 servidores técnico-administrativos, que atendem cerca de 900 alunos regularmente matriculados na Graduação e na Pós-Graduação.

No ano de 2005 a Unidade I apresentava, em números absolutos, um quantitativo de 45 servidores técnico-administrativos, que foi aumentado para 48 em 2013, significando um ganho em torno de 7% no número total de servidores.

A distribuição atual dos servidores técnico-administrativos nos diferentes setores pode ser observada no Gráfico 79, bem como os respectivos quantitativos em cada setor. Verifica-se que a Unidade I não adotou o modelo de Gerência Administrativa como o fizeram algumas Unidades apresentadas até agora, e mantém servidores em exercício no Departamento e nas Comissões da Unidade.

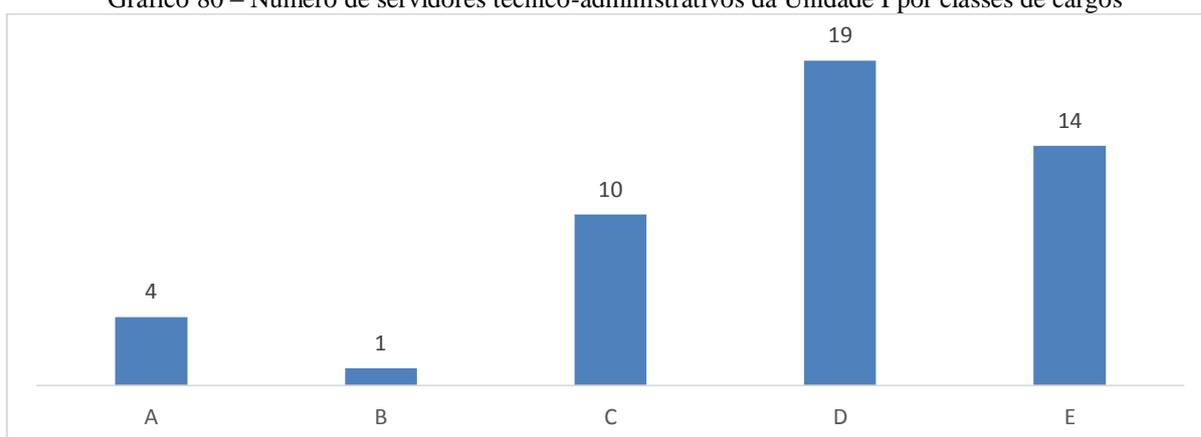
Gráfico 79 – Número de servidores técnico-administrativos da Unidade I por setores



Fonte: Elaborado pela autora (2014)

O quantitativo de servidores técnico-administrativos, agrupados por classes de cargos, está representado no Gráfico 80 e mostra que a Unidade I apresenta 4 servidores ocupando cargos da Classe A, representando 8% do total de servidores e 1 servidor ocupando cargo da Classe B, que representa 2% do total de servidores da Unidade. Os cargos da Classe C estão ocupados por 10 servidores, representando 21%. Com o maior número de servidores, 19, estão os cargos da Classe D, representando 40%, e com 14 servidores, os cargos da Classe E, que representam 29% do total de servidores da Unidade.

Gráfico 80 – Número de servidores técnico-administrativos da Unidade I por classes de cargos



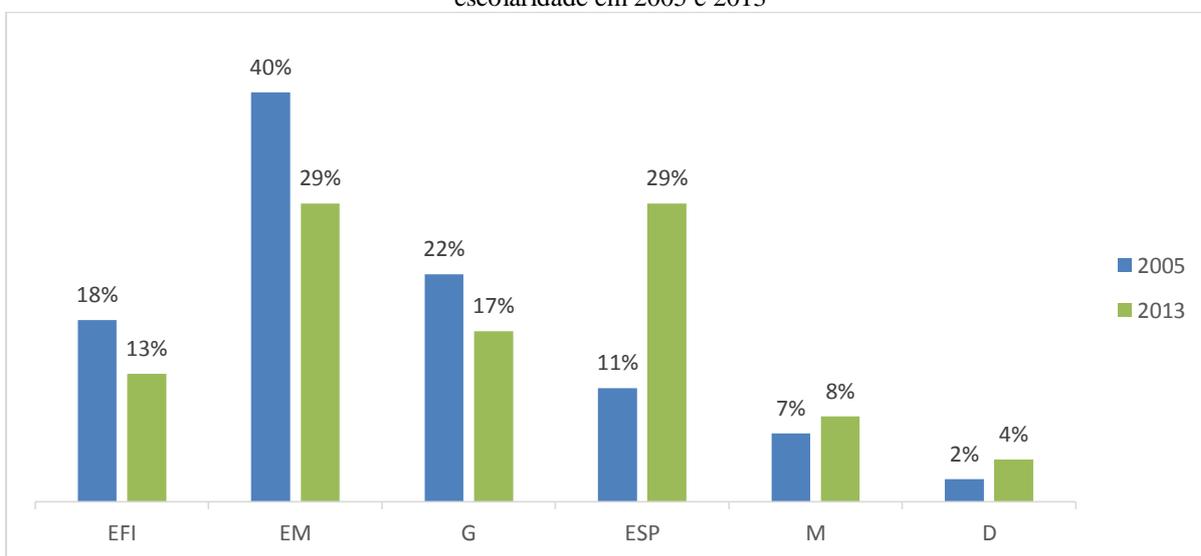
Fonte: Elaborado pela autora (2014)

O Gráfico 81 permite comparar os percentuais de servidores da Unidade, de acordo com o nível de escolaridade, nos anos de 2005 e 2013. Observa-se que, em todos os níveis de escolaridade básica, os percentuais diminuíram, considerando que a Unidade I não tem, em

2013, servidores com escolaridade nos níveis Alfabetizado e Ensino Fundamental. O nível de Ensino Fundamental Incompleto caiu de 18% em 2005 para 13% do total de servidores da Unidade no ano de 2013 e o nível de Ensino Médio passou de 40% em 2005 para 29% em 2013.

Em relação aos níveis de ensino superior, tivemos uma redução no nível de Graduação, com percentual de 22% em 2005 caindo para 17% em 2013. Entretanto, no nível de Especialização, o percentual que em 2005 representava 11%, alcança 29% em 2013; e da mesma forma, o acréscimo no percentual que representa os servidores com escolaridade no nível de Mestrado, que em 2005 era 7% e em 2013 passou para 8%. O percentual de servidores com nível de escolaridade Doutorado duplicou, passando de 2% em 2005 para 4% em 2013.

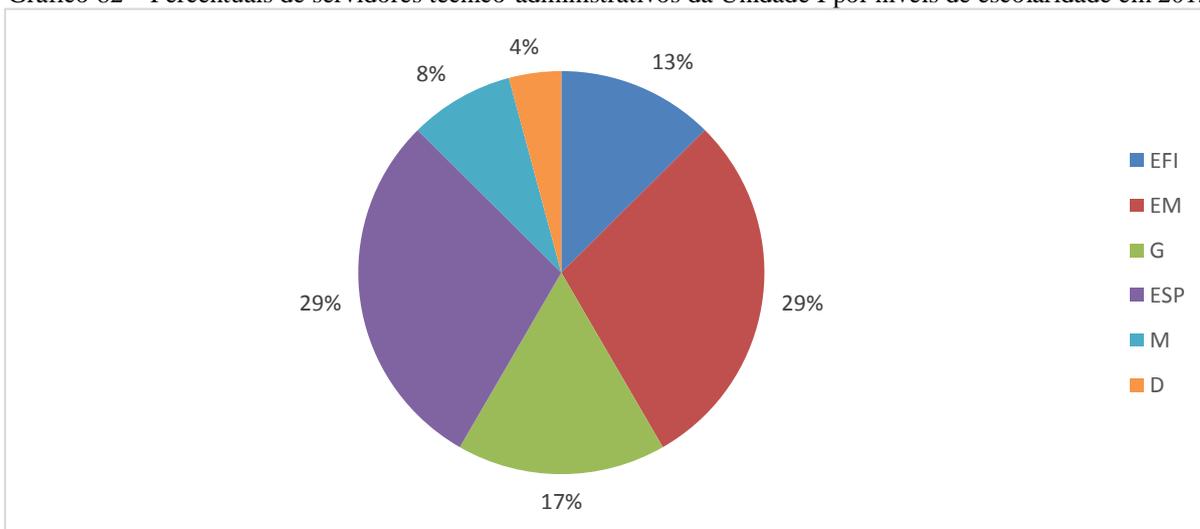
Gráfico 81 – Comparativo entre os percentuais de servidores técnico-administrativos da Unidade I por níveis de escolaridade em 2005 e 2013



Fonte: Elaborado pela autora (2014)

O Gráfico 82, representa o panorama atual da Unidade I em relação ao nível de escolaridade dos servidores técnico-administrativos, indicando que 58% deles possui escolaridade de nível superior, considerando-se a soma dos percentuais nos níveis de Graduação (17%), Especialização (29%), Mestrado (8%) e Doutorado (4%). Em 2005 o percentual de servidores com escolaridade de nível superior era de 42%.

Gráfico 82 – Percentuais de servidores técnico-administrativos da Unidade I por níveis de escolaridade em 2013



Fonte: Elaborado pela autora (2014)

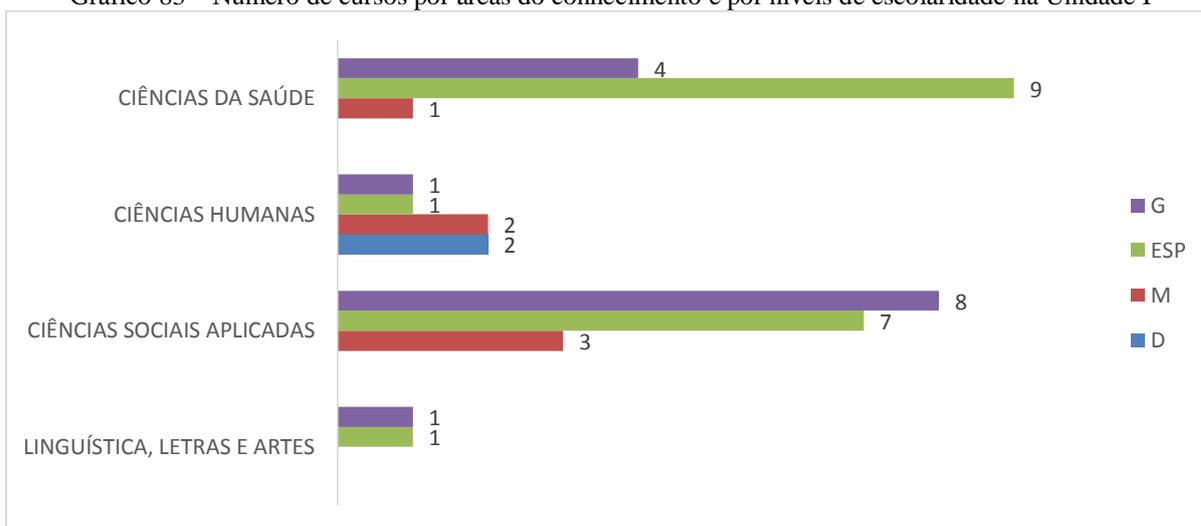
Representa-se, no Gráfico 83, o quantitativo de cursos realizados pelos servidores da Unidade I, agrupados por áreas do conhecimento e de acordo com o nível de escolaridade – Graduação, Especialização, Mestrado e Doutorado. Foram computados 40 cursos, realizados por 26 servidores.

Verifica-se que a área do conhecimento que concentra maior número de cursos é a das Ciências Sociais Aplicadas, com um percentual de 45%. Em seguida, tem-se a área das Ciências da Saúde, que corresponde à área a qual pertence a Unidade em questão, e representa 35% do total dos cursos. A área das Ciências Humanas representa 15% e com um percentual de 5% do total de cursos da Unidade tem-se a área de Linguística, Letras e Artes.

Em relação aos níveis, o percentual de 45% do total de cursos realizados corresponde ao nível de Especialização e 35% representa o nível de Graduação. O percentual de 15% representa os cursos realizados ao nível de Mestrado e o nível de Doutorado está representado por 5% do total de cursos realizados pelos servidores da Unidade I.

Refere-se, ainda, que 81% dos servidores concluíram os cursos computados abaixo após o seu ingresso na Universidade. Os 19% restantes dos servidores já tinha escolaridade acima da exigida para o ingresso no respectivo cargo, em pelo menos um nível.

Gráfico 83 – Número de cursos por áreas do conhecimento e por níveis de escolaridade na Unidade I



Fonte: Elaborado pela autora (2014)

O Gráfico 84 permite comparar os percentuais de servidores técnico-administrativos da Unidade I, nos anos de 2005 e 2013, conforme as categorias estabelecidas através das relações entre curso, cargo e setor.

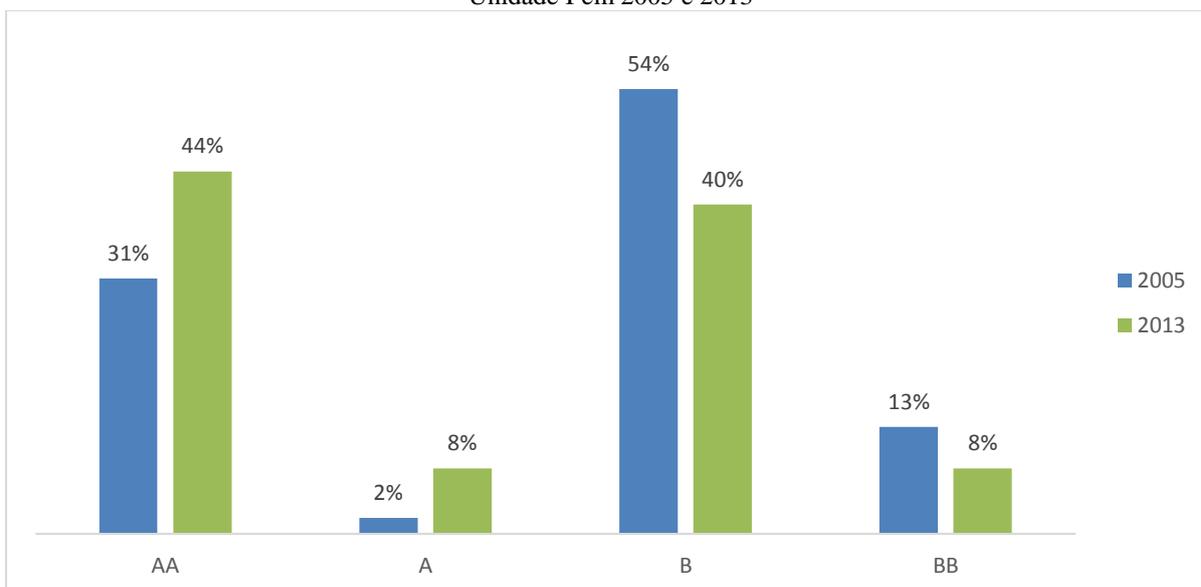
Observa-se que o percentual de servidores classificados como categoria “AA” cresceu de 31% em 2005 para 44% em 2013, representando um número maior de servidores com escolaridade acima do exigido para o cargo que ocupam, e respectiva formação em cursos com relação direta ao seu ambiente de trabalho.

Em relação a categoria “A”, que representa os servidores cuja formação não tem relação direta com o seu ambiente de trabalho, mas seu nível de escolaridade excede o previsto para o exercício do cargo, verifica-se que o percentual passou de 2% em 2005 para 8% em 2013.

Na categoria “B”, o percentual passou de 54% para 40%, significando que menos servidores permanecem com o mesmo nível de escolaridade desde o seu ingresso no cargo. Porém, apesar da redução, o percentual é representativo, e indica que há um número considerável de servidores passíveis de desenvolvimento em termos de escolaridade.

Por fim, considera-se, ainda, a redução no percentual de servidores classificados como “BB” – prováveis “desvios de função” – que passou de 13% para 8%.

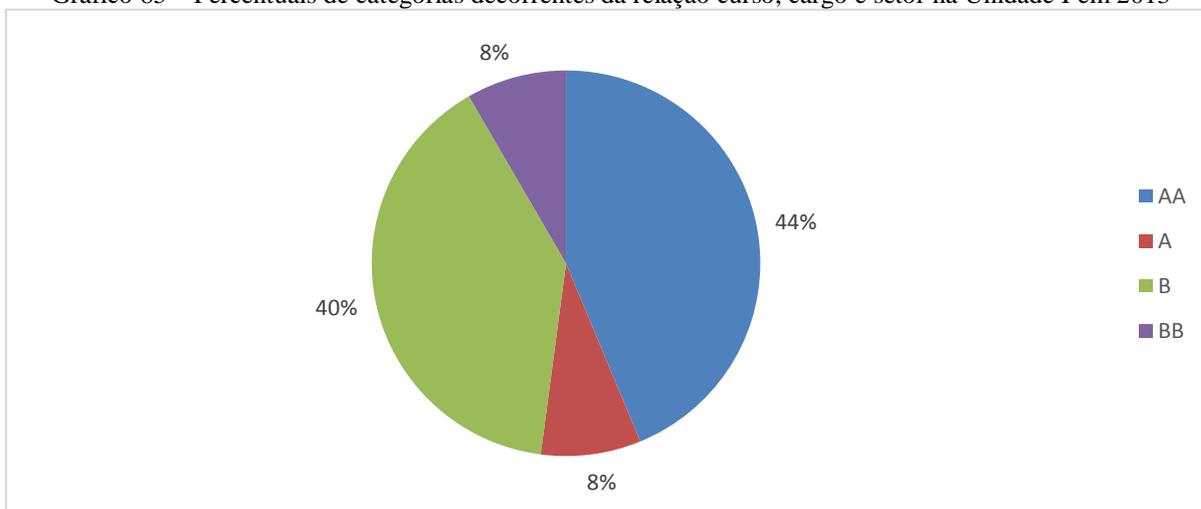
Gráfico 84 – Comparativo entre os percentuais de categorias decorrentes da relação curso, cargo e setor na Unidade I em 2005 e 2013



Fonte: Elaborado pela autora (2014)

Por fim, representa-se, no Gráfico 85, o panorama da Unidade I, em relação as categorias, no ano de 2013.

Gráfico 85 – Percentuais de categorias decorrentes da relação curso, cargo e setor na Unidade I em 2013



Fonte: Elaborado pela autora (2014)

Sendo assim, avalia-se que a Unidade I, no ano de 2013, está representada por um panorama melhor ao do ano de 2005, diante do acréscimo no número total de servidores em termos absolutos, bem como em relação à escolaridade, já que foi constatada a elevação dos percentuais na maioria dos níveis de ensino superior e a redução dos percentuais de todos os níveis de ensino básico. Verifica-se, também, o acréscimo no percentual de servidores

enquadrados como categoria “AA” e a redução no percentual relativo à categoria “BB” – prováveis situações de desvio de função.

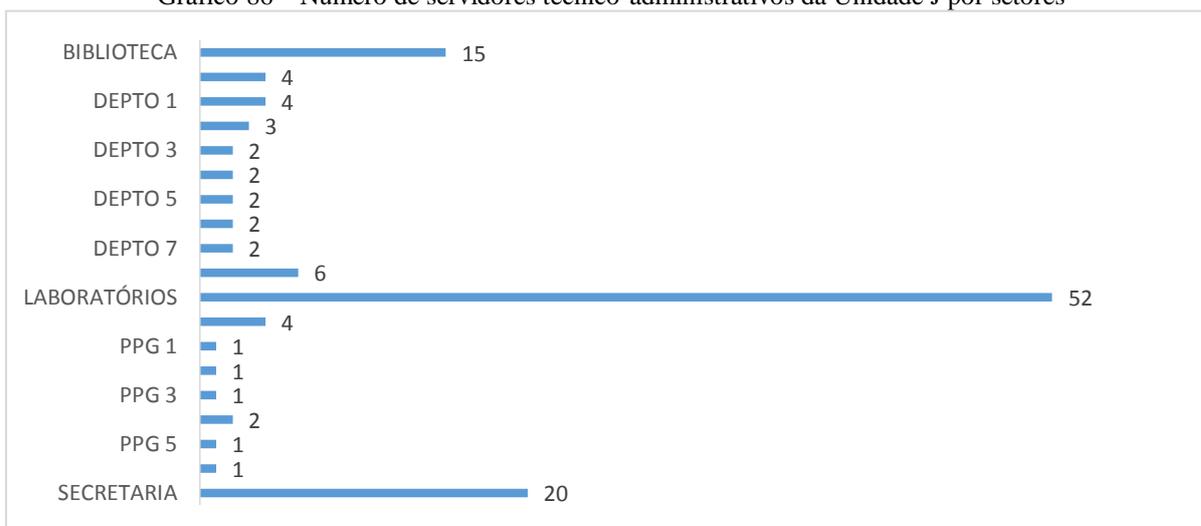
### **5.2.10 Unidade J**

A Unidade J representa a área das Engenharias e é uma das maiores em termos de estrutura. Constitui-se de oito Departamentos, sete Programas de Pós-Graduação, além de um Órgão Auxiliar, responsável pelo apoio à pesquisa em algumas áreas de competência da Unidade. Possui mais de 100 servidores docentes, 125 servidores do corpo técnico-administrativo e cerca de 2.800 alunos regularmente matriculados na Graduação e na Pós-Graduação.

Apresentava, em números absolutos, o quantitativo de 110 servidores no ano de 2005, o qual passou para 125 em 2013, o que significa um acréscimo de aproximadamente 14% no número total de servidores. Mesmo diante deste acréscimo, o dirigente da Unidade J considerou que uma das grandes dificuldades para que a Universidade siga com a qualidade alcançada atualmente e se torne uma Universidade de classe mundial é a quantidade de servidores. Relatou, ainda, que mesmo com o ingresso de novos servidores, o déficit é muito grande, pois alguns servidores que se aposentaram não foram repostos em razão de seus cargos estarem extintos.

Como mostrado no Gráfico 86, os Laboratórios e a Secretaria são os setores que concentram o maior número de servidores, seguidos pela Biblioteca. Observa-se, ainda, que a exemplo de outras Unidades apresentadas anteriormente, a Unidade J também mantém servidores em exercício nos Departamentos e nos Programas de Pós Graduação.

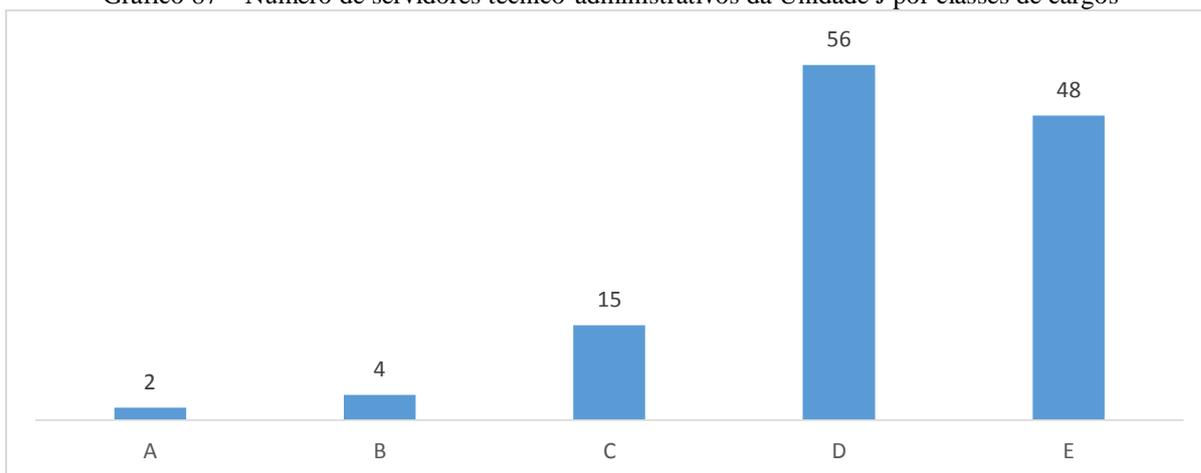
Gráfico 86 – Número de servidores técnico-administrativos da Unidade J por setores



Fonte: Elaborado pela autora (2014)

O Gráfico 87 representa o quantitativo de servidores técnico-administrativos, agrupados por classes de cargos, e possibilita visualizar que a Unidade apresenta 2 servidores ocupando os cargos da Classe A e 4 servidores ocupando os cargos da Classe B, representando, juntas, 5% do total de servidores da Unidade. Os servidores ocupantes de cargos da Classe C são 15 e representam 12%. A classe com maior número de servidores, 56, é a D, e representa 45% do total de servidores da Unidade. Por fim, os cargos da Classe E, ocupados por 48 servidores e representados por 38% do total de servidores da Unidade J.

Gráfico 87 – Número de servidores técnico-administrativos da Unidade J por classes de cargos



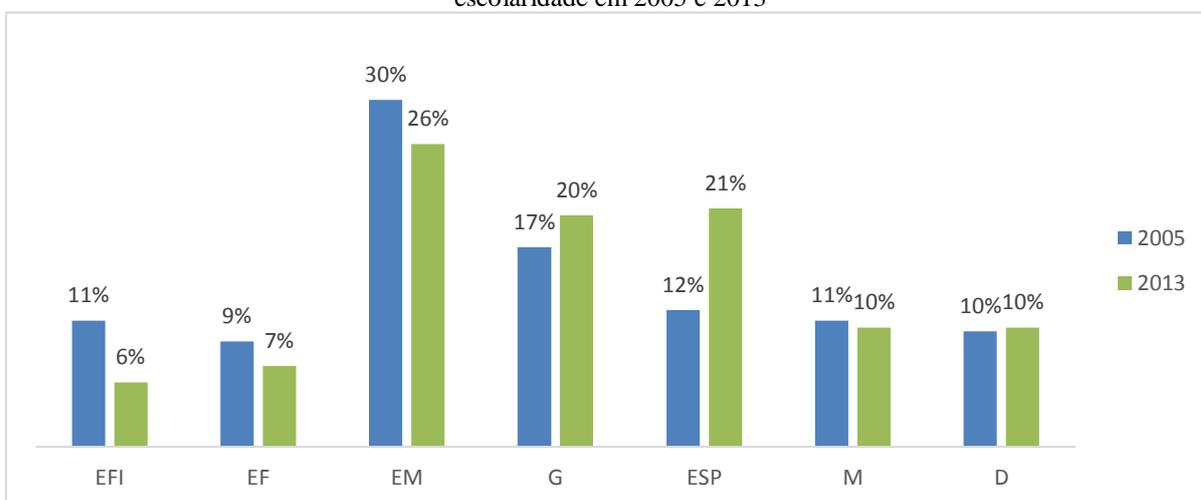
Fonte: Elaborado pela autora (2014)

O Gráfico 88 permite comparar os percentuais de servidores da Unidade, por nível de escolaridade, nos anos de 2005 e 2013. Observa-se que em todos os níveis de ensino básico houve redução na participação, a exemplo do nível de escolaridade de Ensino Fundamental

Incompleto, que passou de 11% em 2005 para 6% em 2013; do nível de Ensino Fundamental, que de 9% do total de servidores da Unidade em 2005 passou para 7% no ano de 2013; e do nível de Ensino Médio, cujo percentual passou de 30% em 2005 para 26% em 2013.

Em relação aos níveis de ensino superior, o acréscimo se deu nos níveis de Graduação, que passou de 17% em 2005 para 20% em 2013 e de Especialização, cujo percentual subiu de 12% do total de servidores em 2005 para 21% em 2013. O nível de Mestrado apresentou uma pequena queda no percentual, passando de 11% em 2005 para 10% em 2013; e o nível de Doutorado permaneceu inalterado, com o percentual de 10%.

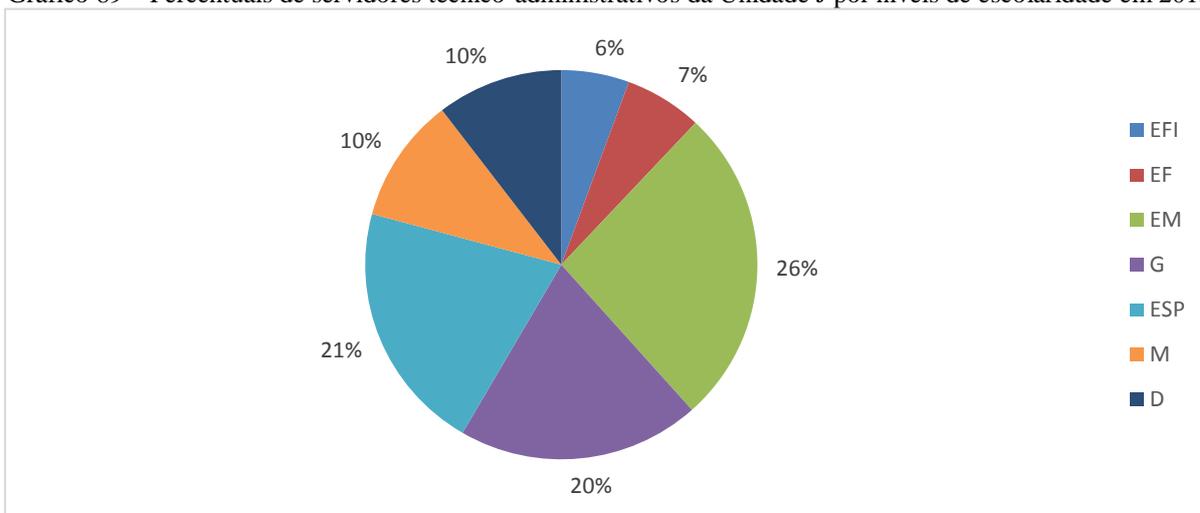
Gráfico 88 – Comparativo entre os percentuais de servidores técnico-administrativos da Unidade J por níveis de escolaridade em 2005 e 2013



Fonte: Elaborado pela autora (2014)

O panorama atual da Unidade J em relação ao nível de escolaridade dos servidores técnico-administrativos está representado, a seguir, no Gráfico 89, e indica que mais da metade deles possui escolaridade de nível superior, pois considerando-se a soma dos percentuais nos níveis de Graduação (20%), Especialização (21%), Mestrado (10%) e Doutorado (10%), o resultado atinge 61%. Em 2005 o percentual de servidores com escolaridade de nível superior era de 50%.

Gráfico 89 – Percentuais de servidores técnico-administrativos da Unidade J por níveis de escolaridade em 2013



Fonte: Elaborado pela autora (2014)

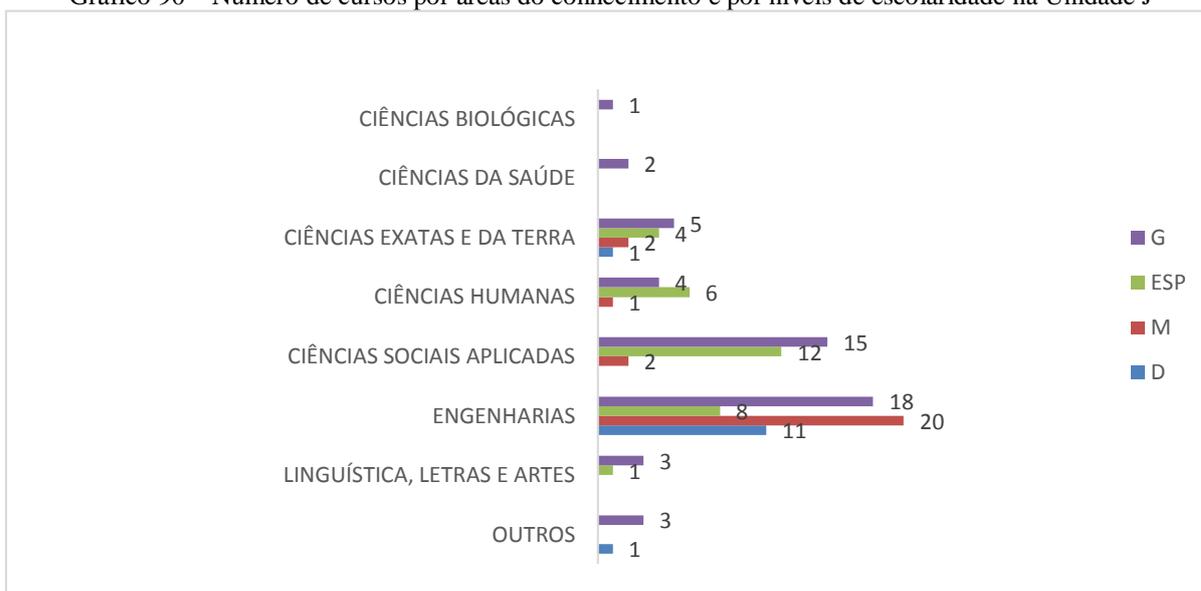
Representa-se no Gráfico 90, o quantitativo de 120 cursos realizados por 66 servidores da Unidade J, agrupados por áreas do conhecimento e de acordo com o nível de escolaridade – Graduação, Especialização, Mestrado e Doutorado.

Observa-se que a maior parte dos cursos corresponde à área das Engenharias, em conformidade com a área a qual a Unidade representa. O percentual de cursos realizados nesta área é de 47,5% e na sequência, a área das Ciências Sociais Aplicadas, representada por cerca de 24% dos cursos. Com 10% e 9% do total de cursos tem-se aqueles relacionados às áreas das Ciências Exatas e da Terra e Ciências Humanas, respectivamente. Nesta Unidade os cursos representam todas as áreas do conhecimento, à exceção da área das Ciências Agrárias.

Em relação aos níveis, verifica-se que 42% dos cursos realizados correspondem ao nível de Graduação, 26% ao nível de Especialização, 21% ao nível de Mestrado e, com um percentual de 11%, estão representados os cursos no nível de Doutorado.

Refere-se, também, que cerca de 67% dos servidores concluíram os cursos após o seu ingresso na Universidade. Os restantes 33% dos servidores já tinham escolaridade acima da exigida para o ingresso no respectivo cargo, em pelo menos um nível.

Gráfico 90 – Número de cursos por áreas do conhecimento e por níveis de escolaridade na Unidade J



Fonte: Elaborado pela autora (2014)

No Gráfico 91, para fins comparativos, representa-se os percentuais de servidores técnico-administrativos da Unidade J, nos anos de 2005 e 2013, conforme as categorias estabelecidas através das relações entre curso, cargo e setor.

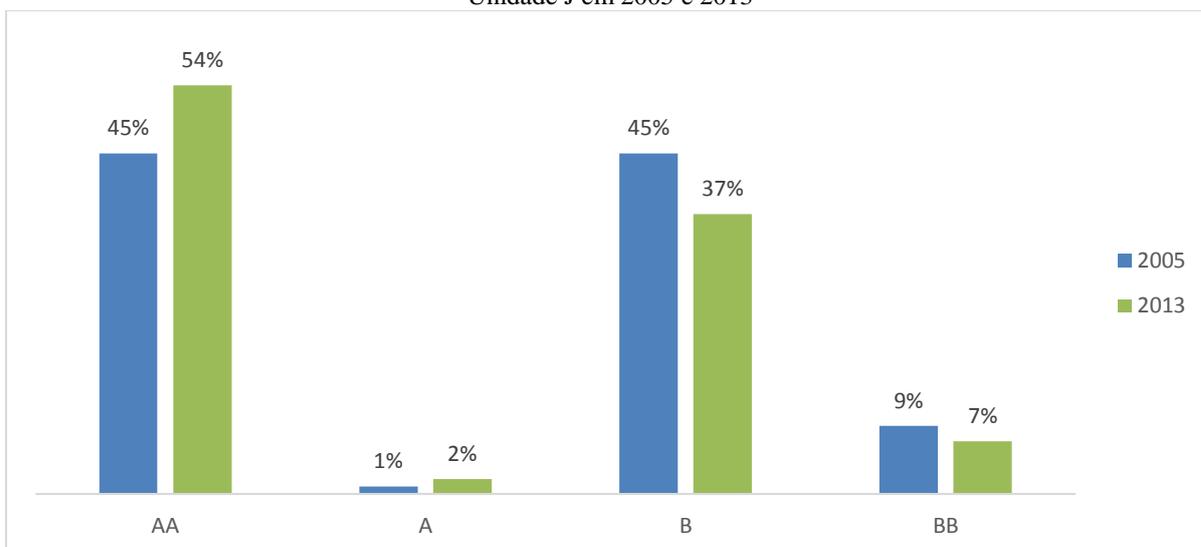
Observa-se que o percentual de servidores classificados como categoria “AA” cresceu de 45% em 2005 para 54% em 2013, representando um acréscimo no número de servidores com escolaridade acima da exigida para o cargo que ocupam, suas respectivas formações têm relação direta com o mesmo, e encontram-se adequadamente distribuídos nos diversos ambientes da Unidade.

Em relação a categoria “A”, que representa os servidores cuja formação não tem relação direta com o seu ambiente de trabalho, mas seu nível de escolaridade excede o previsto para o exercício do cargo, verifica-se que o percentual passou de 1% em 2005 para 2% em 2013.

Na categoria “B”, também houve uma redução no percentual, passando de 45% para 37%, o que significa que, atualmente, mais servidores permanecem com o mesmo nível de escolaridade desde o seu ingresso no cargo.

Considera-se, ainda, a redução do percentual de servidores classificados como “BB” – prováveis “desvios de função” – que passou de 9% para 7%.

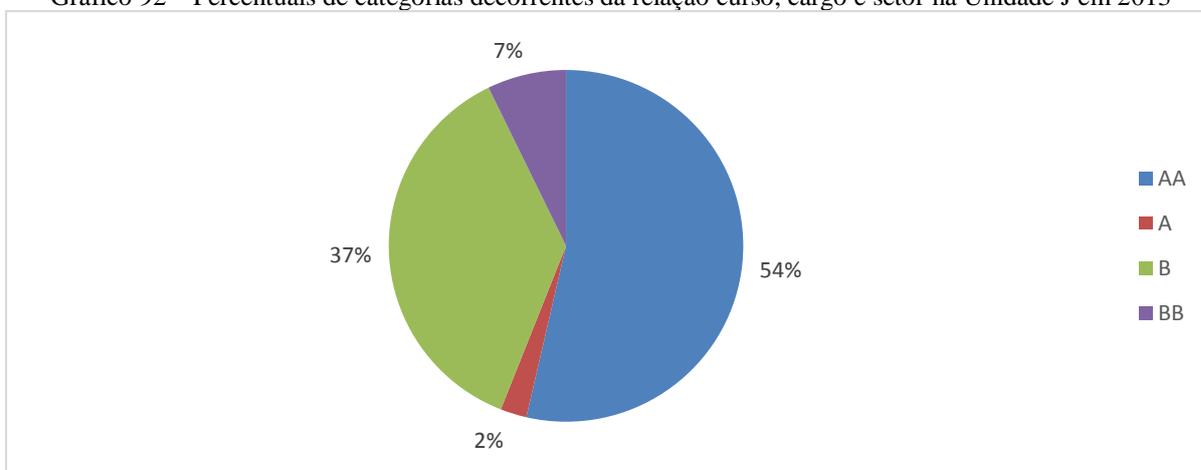
Gráfico 91 – Comparativo entre os percentuais de categorias decorrentes da relação curso, cargo e setor na Unidade J em 2005 e 2013



Fonte: Elaborado pela autora (2014)

O Gráfico 92 representa o panorama da Unidade, em relação as categorias, no ano de 2013.

Gráfico 92 – Percentuais de categorias decorrentes da relação curso, cargo e setor na Unidade J em 2013



Fonte: Elaborado pela autora (2014)

Desta forma, considera-se que, no ano de 2013, a Unidade J está representada por um panorama melhor ao do ano de 2005, diante do acréscimo no quantitativo de servidores; da elevação dos percentuais de dois níveis de ensino superior e a redução de todos os percentuais relativos aos níveis de ensino básico. Refere-se, ainda, o acréscimo de servidores enquadrados como categoria “AA” e a redução do percentual relativo à categoria “BB” – prováveis ocorrências de desvio de função.

## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Como se referiu no início deste estudo, o crescimento dos níveis de escolaridade dos servidores técnico-administrativos da Universidade tem sido visível nos últimos anos. Tal fato constitui uma janela de oportunidade para a Universidade no desenvolvimento de suas políticas de gestão e no alcance de seus objetivos estratégicos, pois um quadro funcional altamente qualificado é considerado, atualmente, como um grande diferencial competitivo. Os objetivos estratégicos da Universidade estão delineados no seu Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI), que serve de instrumento norteador para as suas ações.

Desta forma, a proposta deste estudo consistiu em verificar a articulação entre o potencial disponível da Universidade, em relação à qualificação e as competências de seus servidores, e o que seria efetivamente necessário, nestes termos, para a Instituição manter sua trajetória de expansão e crescimento com qualidade, de acordo com as metas propostas no seu Plano de Desenvolvimento Institucional.

O desenvolvimento deste trabalho encontrou algumas dificuldades. A primeira delas consistiu na definição de sua base teórica, já que se optou pelo tema Gestão de Competências, difundido como modelo de gestão de pessoas mais apropriado para as organizações contemporâneas, tanto no setor privado como no setor público.

Entretanto, alguns autores citados aqui, como Amaral (2006) e Fischer et al. (2008) apontam para a carência de estudos sobre a aplicação deste modelo ao setor público, e principalmente sobre a interação entre competências estratégicas e competências associadas às atividades operacionais.

Desta forma, dado que o nosso contexto é uma Instituição Federal de Ensino, e que a mesma faz parte do setor público, as dificuldades se relacionam, agora, a outros aspectos, como a questão legal, que devido à sua rigidez, traz impedimentos em pontos chave característicos do modelo de Gestão por Competências e a questão da cultura organizacional, apontada por Leme (2011) e Fischer, Fleury e Urban (2008) também como um fator de resistência diante da possibilidade de implantação de novos modelos de gestão.

Apropriando-se do conceito mais simples e recorrente na literatura, de que competência é o conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes de um indivíduo, considera-se que os impedimentos na adequação do modelo de Gestão de Competência ao setor público têm início desde o ingresso do servidor em determinado cargo.

Este ingresso se dá através de um concurso público, de provas e títulos, e que tem capacidade de avaliar, inicialmente, os conhecimentos do servidor, salvo em alguns casos, que provas práticas complementam a avaliação em relação as suas habilidades.

A etapa posterior ao ingresso apresenta um conjunto de atividades relacionadas na descrição de cada cargo que compõe o Plano de Carreira dos servidores, e por isso espera-se que a exaustiva referência à legislação que cerca o atual contexto da Universidade, exposta no Capítulo 1, tenha servido para fundamentar o quanto é difícil abordar este modelo quando a realidade está centrada, por exemplo, no conceito de cargo.

Este conceito torna-se um obstáculo considerável, uma vez que a dinâmica das competências é veloz, e não corresponde a uma organização do trabalho baseada em tarefas prescritas e programadas de acordo com determinado cargo, conforme refere Ruas (2005).

O saber agir diante de uma situação inusitada e no momento oportuno é uma das características do modelo de Gestão por Competências, que se confronta com as atividades previsíveis e prescritas nas atuais descrições de cargos que compõem o Plano de Carreira dos servidores.

Ao decorrer do tempo, o servidor continuará sendo avaliado em relação as suas habilidades e a partir daí, também em relação as suas atitudes ou comportamentos. Surge, então, mais um desafio, quando o tema se refere à insuficiência de desempenho por parte do servidor. Em muitos casos, a estabilidade do servidor público, garantida na legislação, vem referendando uma postura inadequada, de acomodação e privilégios, além de gerar grupos de servidores ociosos e outros de servidores sobrecarregados.

A morosidade nos trâmites e a persistência de traços de paternalismo dificultam a conclusão de processos de demissão por insuficiência de desempenho de servidores, e se caracterizam como atos administrativos de exceção.

A estabilidade é importante no sentido de assegurar ao servidor o direito de negar-se à realização de alguma atividade que contrarie o interesse público, sem que seja penalizado ou sofra alguma sanção. Porém, não pode balizar comportamentos considerados ultrapassados, que denigrem a imagem de servidores competentes e dedicados ao seu trabalho e que hoje mostram-se dispostos a fazer parte da construção de um novo perfil.

Tal situação não se identifica com a lógica da competência, pelo contrário, retrata uma postura totalmente oposta à preconizada pelo modelo, que traz em seus princípios características de pró-atividade, como iniciativa, responsabilidade e comprometimento, dentre outras.

Ainda em relação às dificuldades relacionadas ao setor público, há outra questão importante do modelo teórico abordado, que diz respeito à avaliação dos servidores, já que um de seus pressupostos refere uma medida um tanto subjetiva, qual seja, a capacidade de entrega do indivíduo à organização. Tal medida é caracterizada pela subjetividade, não sendo fácil sua mensuração. Desta forma, o cuidado deve ser maior em relação aos instrumentos utilizados e nas definições de comportamentos esperados do servidor.

Além do exposto acima, relativamente aos diversos impedimentos associados à rigidez da legislação, considera-se um outro aspecto relevante, difícil de ser transposto, e que já foi referido neste trabalho, e diz respeito à cultura organizacional.

A barreira da cultura organizacional é significativa, mas não é intransponível. Há de se fazer com que o servidor compreenda a Gestão por Competências como instrumento promotor de criação e reconhecimento do seu trabalho na Instituição. Este modelo traz, para o servidor, o benefício de maior realização profissional, no sentido de haver a possibilidade de identificação com a atividade realizada e maior motivação para continuar a desenvolvê-la.

Contudo, é um processo complexo, difícil e demorado. Os principais desafios foram referidos acima e compreendem a quebra do paradigma cultural, a compreensão da abordagem por todos os servidores, gestores qualificados para conduzir o processo e o cumprimento de todas as etapas que compõem o sistema.

No entanto, mesmo diante de todas as dificuldades apontadas aqui, é considerada a viabilidade da aplicação do modelo, pois o mesmo já se encontra, parcial ou totalmente, sendo utilizado por vários órgãos integrantes do setor público, que fazem parte deste mesmo contexto, conforme apresentado no Capítulo 2. Ressalta-se, apenas, que não se encontrou, na literatura, avaliações posteriores à adoção do modelo e que retratem de maneira mais objetiva os resultados de sua implantação, talvez por tratar-se de um processo muito recente na maioria destes órgãos.

Na sequência, feitas estas considerações, as análises em relação ao tema escolaridade e competências são restritas e aprofundadas em relação aos servidores técnico-administrativos e às Unidades da UFRGS.

Os principais focos das análises apresentadas no Capítulo 4 e que permitiram compor os panoramas das Unidades, se deram em relação a dois aspectos: aos níveis de escolaridade dos servidores técnico-administrativos da UFRGS, e as prováveis situações de desvio de função que alguns poderiam estar incorrendo.

Optou-se por não se aprofundar as conclusões sobre este último aspecto, já que o tema é delicado e exige uma abordagem diferenciada. Além disso, há uma fronteira tênue entre o que

pode ou não ser caracterizado como desvio de função, dificultando as análises em cada contexto apresentado.

Viu-se que a categoria “BB”, representada pelos servidores que poderiam estar inseridos numa situação de desvio de função, apresentou percentuais menores no ano de 2013, se comparados aos do ano de 2005, em 70% das Unidades analisadas. Das 30% restantes, 20% das Unidades permaneceu com os mesmos percentuais relativos ao ano de 2005 e 10% apresentou um pequeno acréscimo no percentual que representa esta categoria.

Então, diante do que foi visto em relação a este aspecto, conclui-se que tais situações tendem a continuar diminuindo naturalmente, em decorrência dos processos de aposentadoria destes servidores que, em sua maioria, ocupam cargos extintos. Não se vislumbra outra solução a curto prazo, já que os servidores se tornaram imprescindíveis em seus locais de trabalho e estão desenvolvendo suas competências através das novas atribuições que lhes foram conferidas.

As análises relativas aos níveis de escolaridade dos servidores no ano de 2013 mostraram que a redução nos percentuais daqueles com escolaridade de nível básico – Ensino Fundamental Incompleto, Ensino Fundamental e Ensino Médio – foi alcançada em todos os níveis, por 70% das Unidades, em relação ao ano de 2005. As Unidades restantes diminuíram tais percentuais em, pelo menos, dois dos três níveis considerados.

Já em relação aos níveis de escolaridade superior – Graduação, Especialização, Mestrado e Doutorado – verifica-se que, em 2013, a elevação nos percentuais correspondentes a estes níveis foi alcançada, na totalidade dos níveis, em apenas uma Unidade em relação ao ano de 2005. Entretanto, em 60% delas o acréscimo nos percentuais se deu na maioria dos níveis e nas restantes 30% das Unidades em, pelo menos, dois dos quatro níveis de escolaridade superior considerados.

Também é interessante destacar que os níveis de escolaridade superior que obtiveram maior frequência nos acréscimos dos percentuais, se comparados aos apresentados no ano de 2005, foram os níveis de Especialização, em 90% das Unidades e o nível de Mestrado, cujo acréscimo foi observado em 100% das Unidades. O nível de Graduação elevou-se em 50% das Unidades e o nível de Doutorado em 30%, embora permanecendo com o mesmo percentual apresentado em 2005 em 40% das Unidades.

As análises sobre as categorias estabelecidas no Capítulo 4, as quais relacionam curso, atividades e setor do servidor, também contribuem para demonstrar que o nível de escolaridade dos servidores, apresentado no ano de 2013, é maior do aquele apresentado no ano de 2005, conforme o que segue.

Os percentuais que representam a categoria “AA” no ano de 2013, se comparados aos apresentados no ano de 2005, aumentaram em 100% das Unidades analisadas, refletindo um número maior de servidores com escolaridade acima da exigida para o seu cargo.

Em relação à categoria “A”, verifica-se que 88% das Unidades elevou o quantitativo de servidores em relação ao apresentado em 2005, e apenas uma o reduziu. Isto também significa uma elevação nos níveis de escolaridade dos servidores, pois a categoria A representa aqueles que detém escolaridade acima da exigida para o cargo que ocupam, mesmo que sua formação não tenha relação direta com as atividades desempenhadas.

Considerando-se a categoria “B”, que representa os servidores que mantém sua escolaridade no mesmo nível desde o seu ingresso na Universidade, o panorama das Unidades relativo ao ano de 2005 e apresentado no Capítulo 4 demonstra que 90% delas reduziu estes percentuais no ano de 2013, refletindo um cenário de motivação dos servidores na busca por maior qualificação.

Viu-se, também, naquele Capítulo, que as áreas do conhecimento em que os cursos foram realizados, correspondem, em sua maioria, aquelas as quais as Unidades representam, ou seja, os servidores estão se qualificando nas áreas relacionadas as suas atividades, contribuindo, assim, para o seu melhor desempenho e da própria Universidade.

Ainda resta citarmos que, conforme o que foi referido no Capítulo 1, a Universidade se viu frente ao desafio de ampliar suas atividades com um quadro reduzido de pessoal e sem perspectivas de ampliação, já que o ingresso de servidores recém-concursados apenas supriu as vagas decorrentes de aposentadorias e exonerações.

A análise das dez Unidades apresentadas comprova tal situação, pois apenas 40% delas apresentou acréscimo no quantitativo de servidores técnico-administrativos no ano de 2013, comparado ao ano de 2005. E ainda, estes acréscimos não representam valores significativos, pois os percentuais situam-se entre 7% e 14%. Apenas uma Unidade alcançou um aumento de 26% no número de servidores no ano de 2013, em relação ao ano de 2005. Quanto as restantes 60% das Unidades que tiveram seus quantitativos de servidores reduzidos, observa-se uma Unidade com perda significativa, de 32% no total de servidores, enquanto as demais apresentaram os percentuais entre 0,8% e 5%.

Enfim, em relação à escolaridade, acredita-se ter comprovado o suposto no início deste trabalho, que os servidores técnico-administrativos da UFRGS têm buscado elevar sua qualificação, através da realização de cursos nas mais diversas áreas do conhecimento e em todos os níveis, desde a Graduação até o Doutorado.

De certa forma, o PCCTAE e o Programa de Expansão adotado pela Universidade contribuíram para o alcance de níveis mais elevados de escolaridade pelos servidores técnico-administrativos em relação ao ano de 2005. O primeiro garantiu maior incentivo aos servidores na busca de qualificação, e, este último permitiu a reposição parcial do quadro funcional através de servidores recém-concursados, que já ingressaram com níveis de escolaridade acima do exigido para os seus cargos.

Em relação ao modelo de Gestão de Competências como um todo, viu-se que algumas condições devem ser satisfeitas para sua aplicação, como o contexto social, que significa motivação e apoio do grupo de trabalho; o apoio gerencial, relacionado ao suporte dado pelos dirigentes; e as condições materiais, ou seja, disponibilidade de recursos para mobilizar as competências.

Neste sentido, acredita-se que a UFRGS satisfaz, pelo menos, uma destas condições, já que não foi o objetivo deste trabalho verificar o nível de motivação dos servidores em relação ao tema e nem tampouco contabilizar os recursos materiais necessários. Considera-se, então, que o apoio gerencial existe, dado que as ações promovidas pela Universidade em relação ao desenvolvimento dos servidores e à avaliação de desempenho exigem de seus gestores um papel efetivo.

Entretanto, como foi visto no Capítulo 3, a gestão por competências constitui-se de um sistema composto por várias etapas, que vão desde a definição da missão, visão e objetivos estratégicos da organização, até a etapa de retribuição do indivíduo. Abstraindo-se alguns aspectos impeditivos de aplicação do modelo por completo na esfera pública, e que já foram referidos anteriormente, centramo-nos, apenas, em algumas etapas passíveis de implantação.

Por exemplo, a Universidade adota um programa de desenvolvimento para os servidores baseado em competências, e um programa de avaliação de desempenho que, apesar de não explicitar o termo “competência” no documento que o rege, também apresenta características relacionadas ao conceito.

Porém, segundo a composição do sistema, as etapas de desenvolvimento e avaliação são posteriores a etapa de mapeamento de competências, que, até o momento, não se efetivou na Universidade. Desta forma, considerando que as etapas se relacionam, compondo um ciclo sequencial que se retroalimenta, as ações promovidas em termos de desenvolvimento e avaliação, estão ocorrendo fora da sequência proposta pelo modelo.

Apesar disto, vislumbra-se a possibilidade de correção deste caminho, já que no início deste ano a Administração Central criou um grupo de trabalho que vai propor um modelo de gestão por competências para a Universidade, conforme citado no Capítulo 3. Este fato

corroborar a manifestação referida acima, de que a Universidade apresenta determinadas condições para a implantação do modelo, pois neste caso, visualiza-se, claramente, o apoio e o suporte dado por seus dirigentes.

Agora, em relação aos conceitos subjacentes ao modelo, e talvez pelo fato da Universidade não adotar o sistema de gestão de competências por completo, são observadas diferentes definições e classificações para as competências identificadas nos documentos analisados e nos instrumentos utilizados nas ações de desenvolvimento e avaliação, dificultando a compreensão sobre a que dimensões tais competências se referem.

Analisando-se o questionário que subsidia o levantamento de necessidades de capacitação, utilizado pela Universidade, verifica-se que as competências governamentais Comunicação, Atendimento ao Público, Ética, Orientação para Resultados e Visão Sistêmica, se fazem presentes em conjunto com outras, como Prática Pedagógica, Informática, e Saúde e Segurança do Trabalho, e o conjunto delas é denominado, no questionário, de Competências Governamentais e Organizacionais.

Desta forma, poderia concluir-se, por exclusão, que as competências organizacionais, aquelas comuns a todos os servidores da instituição, reduzir-se-iam, apenas, a estas últimas. Mas pergunta-se, então: Será que estas competências poderiam expressar todos os valores, visão de futuro e objetivos estratégicos de uma Instituição Federal de Ensino do porte da UFRGS?

Acredita-se que não, e talvez as definições tenham sido estabelecidas desta forma pela UFRGS em decorrência da metodologia desenvolvida pelo Ministério do Planejamento para estruturar os programas de capacitação dos servidores na Administração Pública, e também pelo fato do modelo não estar implantado por completo na Universidade.

Enfim, o objetivo aqui não foi avaliar o Programa de Capacitação da Universidade, nem tampouco o Programa de Avaliação de Desempenho, mas alertar para a complexidade dos conceitos que circundam o modelo de Gestão de Competências e a necessidade de internalização dos mesmos por parte de todos os atores envolvidos no processo.

Desta forma, a definição clara e precisa do termo competência, e a exposição das diversas abordagens que incluem dimensões e classificações diferenciadas, além da sensibilização dos sujeitos deste processo, certamente contribuirão para a melhor compreensão do conceito, facilitando sua internalização e aceitação por parte do conjunto de servidores, incluindo-se docentes e técnico-administrativos, investidos ou não em funções gerenciais.

Portanto, em relação à dimensão institucional ou organizacional das competências, considerando aquelas que são específicas da instituição e que podem se destacar por representarem um diferencial competitivo, conclui-se que a Universidade não as tem definidas

clara e explicitamente em seus documentos oficiais, deixando transparecer que vem adotando, apenas, aquelas previamente estabelecidas pelas diretrizes do governo federal.

Na sequência, são apresentadas as considerações acerca das competências na dimensão individual, ou seja, aquelas comuns a todos os servidores em exercício no órgão.

Foram identificadas dezessete competências nos instrumentos de avaliação de desempenho dos servidores técnico-administrativos, que seguem, igualmente ao exposto em relação a dimensão institucional, as mesmas classificações definidas pelo governo federal. Estão divididas em dois grupos: Competências Gerenciais, para avaliar os servidores investidos nestas funções e Competências Técnicas, para avaliar os demais servidores, conforme apresentado no Quadro 1, do Capítulo 3.

Procurou-se, então, relacionar as competências identificadas na UFRGS na dimensão institucional às competências demandadas dos servidores pelos seus dirigentes, as quais foram explícitas nas entrevistas, e do que se depreende as considerações a seguir.

Tem-se que, das cinco competências institucionais ou organizacionais adotadas como tal pela Universidade, três fazem parte do perfil desejado pelos dirigentes, considerando-se que 50% citaram a competência Comunicação e 40% deles citaram as competências Orientação para Resultados e Visão Sistêmica.

Dado que a pergunta feita aos dirigentes em relação às competências que mais valorizavam foi aberta, sem referir as competências que a Universidade define como institucionais, mas também se pressupondo que eles as tenham como sabidas, julga-se haver alinhamento entre o que os dirigentes da Universidade demandam e o que está definido como competências necessárias nesta dimensão. Em relação as outras duas competências institucionais identificadas na UFRGS, Atendimento ao Público e Ética, não houve nenhum dirigente que as tenha referido.

Da mesma forma, pode-se relacionar a demanda dos dirigentes às competências técnicas, relativas à dimensão individual, que vem sendo trabalhadas na avaliação de desempenho. Entretanto, considera-se não haver o mesmo alinhamento verificado acima, pois, das nove competências denominadas técnicas, apenas duas figuram como fundamentais na composição de um perfil desejado de servidor, considerando-se a frequência com que foram citadas: Trabalho em equipe, referida por 90% dos dirigentes e Relacionamento pessoal, por 50% deles.

Por outro lado, confrontando-se, agora, os resultados apresentados com os obtidos na avaliação de desempenho, conclui-se que os servidores correspondem ao comportamento

esperado em relação a estas duas competências, pois foram avaliadas acima da média em 70% das Unidades.

Além destas, as competências citadas com maior frequência pelos dirigentes foram: Línguas (50%), Empreendedorismo (40%), Orientação para Resultados (40%), Visão de Processos (40%) e Visão Sistêmica (40%). Porém, nenhuma delas está sendo considerada na avaliação de desempenho. Observa-se a abordagem das competências Visão sistêmica e Orientação para resultados apenas como temas para as ações de capacitação, já que se encontram relacionadas no questionário que subsidia o Levantamento de Necessidades de Capacitação.

Poder-se-ia alegar que tais competências são inerentes à condição de servidor público, já que foram estabelecidas como tal pelo governo federal, e que não necessitam de avaliação, pressupondo que o servidor ao ingressar no serviço público já as possua ou vai desenvolvê-las naturalmente. Porém, o modelo de Gestão de Competências exige, em decorrência da sua dinâmica, que as organizações efetuem constantes revisões nas definições iniciais de suas competências e de seus objetivos estratégicos, já que ambos podem se modificar ao longo do tempo.

Ainda em relação as competências que fazem parte das demandas dos dirigentes, cabe referir aquelas desconsideradas nas explanações do Capítulo 3, em razão das baixas frequências obtidas em suas citações. São elas: Multifuncionalidade, citada por 30% dos dirigentes, Comprometimento e Iniciativa, citadas por 20% deles, e Desenvolvimento profissional e pessoal, que não foi citada por nenhum dirigente.

Ocorre que são competências destacadas com frequência nas abordagens dos principais autores que tratam do tema Competências, como Zarifian (2001), Fleury e Fleury (2001), Ruas (2005), dentre outros citados neste trabalho, e, neste sentido, consideradas fundamentais na composição de um perfil desejado de servidor, conforme proposto inicialmente.

Porém, apesar da importância das competências Iniciativa e Desenvolvimento profissional e pessoal, estão posicionadas entre aquelas com nota média mais baixa na avaliação de desempenho, além de não estarem entre as competências consideradas fundamentais pelos dirigentes entrevistados.

Enfim, resumindo-se as considerações expostas acima sobre as competências identificadas na Universidade, tem-se:

- a) não há definição de competências institucionais ou organizacionais, e sim a adoção daquelas estabelecidas pelo Ministério do Planejamento;

- b) dentre as cinco competências adotadas como tal, três correspondem a demanda dos dirigentes;
- c) na dimensão individual, das nove competências identificadas na avaliação de desempenho, apenas duas correspondem à demanda dos dirigentes, e em relação a estas o desempenho dos servidores corresponde ao esperado;
- d) dentre as sete competências citadas com mais frequência pelos dirigentes, como fundamentais na composição de um perfil desejado de servidor, apenas duas estão sendo abordadas como tema das ações de capacitação;
- e) quatro competências citadas com baixa frequência pelos dirigentes são consideradas como fundamentais na composição de um perfil relacionado ao modelo das competências pelos principais autores do tema, e, dentre estas, duas apresentaram as notas médias mais baixas na avaliação de desempenho dos servidores.

Considerando-se, agora, o que foi observado em relação à avaliação de desempenho, conclui-se que o comportamento dos servidores da Universidade em relação a determinadas competências alcançou relativo consenso, ou seja, a Universidade dispõe destas competências. São elas: Abertura às mudanças, Iniciativa, Relacionamento pessoal e Trabalho em equipe, com 70% das Unidades avaliando o comportamento dos seus servidores como acima da média, e, Entendimento do papel profissional/Espírito de cidadania e Planejamento e organização, com um percentual de 60%.

Quanto às demais competências, Cumprimento de prazos, Desenvolvimento profissional e pessoal e Responsabilidade, apresentaram uma divisão entre as suas avaliações, o que impede a generalização sobre o comportamento dos servidores em relação a elas.

Enfim, considera-se que através da comprovação da elevação dos níveis de escolaridade dos servidores técnico-administrativos da Universidade, e da identificação das suas competências, das demandas dos seus dirigentes e dos resultados da avaliação de desempenho em relação a estas competências, tenha sido possível o estabelecimento de possíveis articulações entre estes aspectos.

Ainda que a adoção do modelo de Gestão de Competências esteja em fase inicial, acredita-se que sua implantação, por completo, dará um grande salto de qualidade na gestão, diante do potencial que a Universidade dispõe em relação aos seus servidores e do apoio e suporte dos seus dirigentes.

Permite-se, então, sugerir que haja maior disseminação deste novo modelo, a fim de que todo o coletivo da Universidade internalize suas ideias e pressupostos. Desta forma, havendo o compromisso e o apoio de seus servidores e dirigentes, além de contribuírem de maneira mais

efetiva, garante-se sustentabilidade na implantação do modelo e a superação das dificuldades que surgirem.

Sugere-se, também, o aprofundamento dos estudos em relação a sua aplicabilidade ao setor público, buscando-se o compartilhamento das experiências entre os diversos órgãos que já estão utilizando esta ferramenta como condutora de uma gestão de pessoas mais moderna.

Para concluir, espera-se que este trabalho contribua para que as futuras ações e políticas na área de gestão de pessoas da Universidade continuem a render resultados positivos e garantam que a Universidade possa, cada vez mais, oferecer serviços de qualidade à sociedade e alcançar posições de destaque nos cenários nacional e internacional.

## REFERÊNCIAS

AMARAL, Helena Kern. Desenvolvimento de competências de servidores na administração pública brasileira. **Revista do Serviço Público**, Brasília, v. 57, n. 4, p. 549-563, out./dez. 2006. Disponível em:

<[http://www.enap.gov.br/index.php?option=com\\_docman&task=doc\\_view&gid=2551](http://www.enap.gov.br/index.php?option=com_docman&task=doc_view&gid=2551)>. Acesso em: 24 nov. 2012.

BRANDÃO, Hugo Pena; BAHRY, Carla Patrícia. Gestão por competências: métodos e técnicas para mapeamento de competências. **Revista do Serviço Público**, Brasília, v. 56, n. 2, p. 179-194, abr./jun. 2005. Disponível em:

<<http://seer.enap.gov.br/index.php/RSP/article/view/224/229>>. Acesso em: 27 abr. 2014.

BRASIL. **Decreto nº 5.452, de 01 de maio de 1943**. Aprova a Consolidação das Leis do Trabalho. Brasília, 1943. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/decreto-lei/del5452.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto-lei/del5452.htm)>. Acesso em: 25 nov. 2012.

BRASIL. **Decreto nº 5.707, de 23 de fevereiro de 2006**. Institui a Política e as Diretrizes para o Desenvolvimento de Pessoal da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, e regulamenta dispositivos da Lei no 8.112, de 11 de dezembro de 1990. Brasília, 2006a. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_Ato2004-2006/2006/Decreto/D5707.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2004-2006/2006/Decreto/D5707.htm)>. Acesso em: 25 nov. 2012.

BRASIL. **Decreto nº 5.824, de 29 de junho de 2006**. Estabelece os procedimentos para a concessão do Incentivo à Qualificação e para a efetivação do enquadramento por nível de capacitação dos servidores integrantes do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação, instituído pela Lei no 11.091, de 12 de janeiro de 2005. Brasília, 2006b. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_Ato2004-2006/2006/Decreto/D5824.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2004-2006/2006/Decreto/D5824.htm)>. Acesso em: 25 nov. 2012.

BRASIL. **Decreto nº 5.825, de 29 de junho de 2006**. Estabelece as diretrizes para elaboração do Plano de Desenvolvimento dos Integrantes do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação, instituído pela Lei no 11.091, de 12 de janeiro de 2005. Brasília, 2006c. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2004-2006/2006/decreto/d5825.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2006/decreto/d5825.htm)>. Acesso em: 25 nov. 2012.

BRASIL. **Decreto nº 6.096, de 24 de abril de 2007**. Institui o Programa de Apoio a Planos de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais - REUNI. Brasília, 2007a. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2007-2010/2007/decreto/d6096.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2007/decreto/d6096.htm)>. Acesso em: 25 nov. 2012.

BRASIL. **Decreto nº 94.664, de 23 de julho de 1987**. Aprova o Plano Único de Classificação e Retribuição de Cargos e Empregos de que trata a Lei nº 7.596, de 10 de abril de 1987. Brasília, 1987. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/decreto/antigos/D94664.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/antigos/D94664.htm)>. Acesso em: 25 nov. 2012.

BRASIL. **Lei nº 1.711, de 28 de outubro de 1952.** Dispõe sobre o Estatuto dos Funcionários Públicos Civis da União. Brasília, 1952. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/1950-1969/L1711.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/1950-1969/L1711.htm)>. Acesso em: 25 nov. 2012.

BRASIL. **Lei nº 11.091 (PCCTAE), de 12 de janeiro de 2005.** Dispõe sobre a estruturação do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação, no âmbito das Instituições Federais de Ensino vinculadas ao Ministério da Educação, e dá outras providências. Brasília, 2005. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2004-2006/2005/lei/111091.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2005/lei/111091.htm)>. Acesso em: 25 nov. 2012.

BRASIL. Ministério da Educação. **O plano de desenvolvimento da educação: razões, princípios e programas.** Brasília, 2007b. Disponível em: <<http://portal.mec.gov.br/arquivos/livro/livro.pdf>>. Acesso em: 14 maio 2013.

BRESSER-PEREIRA, Luiz Carlos. Uma reforma gerencial da administração pública no Brasil. **Revista do Serviço Público**, Brasília, v. 49, n. 1, p. 5-41, jan./mar. 1998.

CARVALHO, Antônio Ivo de et al. **Escolas de governo e gestão por competências: mesa-redonda de pesquisa-ação.** Brasília: ENAP, 2009. Disponível em: <[http://www.enap.gov.br/index.php?option=com\\_docman&task=doc\\_view&gid=3302](http://www.enap.gov.br/index.php?option=com_docman&task=doc_view&gid=3302)>. Acesso em: 05 abr. 2013.

CHAUÍ, Marilena Souza; BERNHEIM, Carlos Tünnerman. **Desafios da universidade na sociedade do conhecimento: cinco anos depois da conferência mundial sobre educação superior.** Brasília: UNESCO, 2008. Disponível em: <<http://www.unesco.org/new/en/education/resources/online-materials/publications/>>. Acesso em: 25 mar. 2013.

CHIAVENATO, Idalberto. **Remuneração, benefícios e relações de trabalho: como reter talentos na organização.** 6. ed. Barueri: Manole, 2009.

CHIAVENATO, Idalberto. **Planejamento, recrutamento e seleção de pessoal: como agregar talentos à empresa.** 6. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

COELHO, Rogério Viola. **Uma proposta democrática para o sistema de carreiras dos SPF'S.** [S.l.], 2000. Disponível em: <[http://www.sinasefe.org.br/v3/index.php/component/docman/doc\\_details/361-textos-sobre-administracao-publica-e-carreira](http://www.sinasefe.org.br/v3/index.php/component/docman/doc_details/361-textos-sobre-administracao-publica-e-carreira)>. Acesso em: 14 maio 2013.

CRUZ, Yazmin. **Quality and the social responsibility of universities.** Barcelona, 2009. Disponível em: <<http://www.guninetwork.org/resources/he-articles/quality-and-the-social-responsibility-of-universities>>. Acesso em: 13 jun. 2013.

DIAS, Gisele Becker et al. Revisando a noção de competência na produção científica em administração: avanços e limites. In: DUTRA, Joel de Souza; FLEURY, Maria Tereza Leme; RUAS, Roberto (Org.). **Competências: conceitos, métodos e experiências.** São Paulo: Atlas, 2008. p. 9-30.

DIDRIKSSON, Axel. **The new agenda for the transformation of higher education in Latin America**. Barcelona, [2008?]. Disponível em: <<http://www.guninetwork.org/resources/he-articles/the-new-agenda-for-the-transformation-of-higher-education-in-latin-america>>. Acesso em: 13 jun. 2013.

DOURADO, Luiz Fernandes. Reforma do Estado e as políticas para a educação superior no Brasil nos anos 90. **Educação e Sociedade**, Campinas, v. 23, n. 80, p. 234-252, set. 2002. Disponível em: <<http://www.cedes.unicamp.br>>. Acesso em: 11 dez. 2012.

FISCHER, André Luiz et al. Absorção do conceito de competência em gestão de pessoas: a percepção dos profissionais e as orientações adotadas pelas empresas. In: DUTRA, Joel de Souza; FLEURY, Maria Tereza Leme; RUAS, Roberto (Org.). **Competências: conceitos, métodos e experiências**. São Paulo: Atlas, 2008. p. 31-50.

FISCHER, André Luiz; FLEURY, Maria Teresa Leme; URBAN, Tatiana Proença. Cultura e competência organizacional. In: DUTRA, Joel de Souza; FLEURY, Maria Tereza Leme; RUAS, Roberto (Org.). **Competências: conceitos, métodos e experiências**. São Paulo: Atlas, 2008. p. 105-124.

FLEURY, Maria Tereza Leme; FLEURY, Afonso. Desenvolver competências e gerir conhecimentos em diferentes arranjos empresariais: o caso da indústria brasileira de plástico. In: FLEURY, Maria Tereza Leme; OLIVEIRA JUNIOR, Moacir de Miranda (Org.). **Gestão estratégica do conhecimento: integrando aprendizagem, conhecimento e competências**. São Paulo: Atlas, 2011. p. 189-211.

FLEURY, Maria Tereza Leme; FLEURY, Afonso Carlos Correa Fleury. Alinhando estratégias e competências. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 44, n. 1, p. 44-57, jan./mar. 2004. Disponível em: <[http://rae.fgv.br/sites/rae.fgv.br/files/artigos/10.1590\\_S0034-75902004000100004.pdf](http://rae.fgv.br/sites/rae.fgv.br/files/artigos/10.1590_S0034-75902004000100004.pdf)>. Acesso em: 27 abr. 2014.

FLEURY, Maria Tereza Leme; FLEURY, Afonso. Construindo o conceito de competência. **Revista de Administração Contemporânea**, Rio de Janeiro, ed. especial, p. 183-196, 2001. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rac/v5nspe/v5nspe10.pdf>>. Acesso em: 29 nov. 2012.

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

GRANADOS, Jesús. **The challenges of higher education in the 21st century**. Barcelona, [2011?]. Disponível em: <<http://www.guninetwork.org/resources/he-articles/the-challenges-of-higher-education-in-the-21st-century>>. Acesso em: 13 jun. 2013.

LEME, Rogério. **Gestão por competências no setor público**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2011.

ORGANIZAÇÃO PARA A COOPERAÇÃO E DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO - OCDE. **Avaliação da gestão de recursos humanos no governo: relatório da OCDE: Brasil 2010: Governo Federal**. [S.l.]: OCDE, 2010. Disponível em: <[http://www.anesp.org.br/userfiles/file/estudos/Estudo\\_ocde\\_gestao\\_rh\\_governo.pdf](http://www.anesp.org.br/userfiles/file/estudos/Estudo_ocde_gestao_rh_governo.pdf)>. Acesso em: 07 maio 2013.

OSBORNE, David; GAEBLER, Ted. **Reinventando o governo**: como o espírito empreendedor está transformando o setor público. 2. ed. Brasília: MH Comunicação, 1994.

PINHEIRO, Helano Diógenes; ARAÚJO, Maria Arlete Duarte de. Reforma gerencial do Estado e rebatimentos no sistema educacional: um exame do REUNI. **Ensaio**: avaliação políticas públicas educacionais, Rio de Janeiro, v.18, n. 69, p. 647-668, out./dez. 2010. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/ensaio/v18n69/v18n69a02.pdf>>. Acesso em: 27 jun. 2013.

PIRES, Alexandre Kalil et al. **Gestão por competências em organizações de governo**. Brasília: ENAP, 2005. Disponível em: <[http://www.enap.gov.br/index.php?option=com\\_docman&task=doc\\_download&gid=2311](http://www.enap.gov.br/index.php?option=com_docman&task=doc_download&gid=2311)>. Acesso em: 27 abr. 2014.

PLOTHOW, Célia Bueno de André; HIPÓLITO, José Antonio Monteiro. Remuneração por competências: alternativas e implicações. In: DUTRA, Joel de Souza; FLEURY, Maria Tereza Leme; RUAS, Roberto (Org.). **Competências**: conceitos, métodos e experiências. São Paulo: Atlas, 2008. p. 127-150.

RUAS, Roberto Lima. Gestão por competências: uma contribuição à estratégia das organizações. In: RUAS, Roberto Lima; ANTONELLO, Claudia Simone; BOFF, Luiz Henrique (Org.). **Os novos horizontes da gestão**: aprendizagem organizacional e competências. Porto Alegre: Bookman, 2005. p. 34-54.

RUAS, Roberto Lima. Desenvolvimento de competências gerenciais e contribuição da aprendizagem organizacional. In: FLEURY, Maria Tereza Leme; OLIVEIRA JUNIOR, Moacir de Miranda (Org.). **Gestão estratégica do conhecimento**: integrando aprendizagem, conhecimento e competências. São Paulo: Atlas, 2011. p. 242-269.

SALMERON, Roberto Aureliano. Universidade pública e identidade Cultural. **Tempo Social**, Revista de Sociologia da USP, São Paulo, v. 13, n. 1, p. 9-26, maio 2001. Disponível em: <<http://www.revistas.usp.br/ts/article/download/12346/14123>>. Acesso em: 25 mar. 2013.

SANTOS, Luiz Osório Rocha dos Santos. O projeto institucional e a identidade dos técnico-administrativos em educação. In: SEMINÁRIO ENCONTRO DE CARREIRA: DEBATES E PERSPECTIVAS, Rio de Janeiro, 2011. **Anais...** Rio de Janeiro: SINTUFRJ, 2012. p. 38-43.

SGUISSARDI, Waldemar; FRANCO, Maria Estela Dal Pai; MOROSINI, Marília Costa. **Internacionalização, gestão democrática e autonomia universitária em questão**. Brasília: Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira, 2005. Disponível em: <<http://www.publicacoes.inep.gov.br/resultados.asp#>>. Acesso em: 27 jun. 2013.

TEIXEIRA, Aloísio. A função social das instituições federais de ensino superior. In: SEMINÁRIO ENCONTRO DE CARREIRA: DEBATES E PERSPECTIVAS, Rio de Janeiro, 2011. **Anais...** Rio de Janeiro: SINTUFRJ, 2012. p. 10-17.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL - UFRGS. **Projeto da Escola de Desenvolvimento da UFRGS**. Porto Alegre, 2012.

\_\_\_\_\_. Conselho Universitário. **Decisão n. 939/2008**. Porto Alegre, 2008. Disponível em: <<http://www.ufrgs.br/consun/legislacao/documentos/decisao-no-939-2008>>. Acesso em: 08 jul. 2014.

ZARIFIAN, Philippe. **Objetivo competência**: por uma nova lógica. São Paulo: Atlas, 2012.

## APÊNDICE A – ROTEIRO PARA ENTREVISTAS

Prezado Participante,

Sou aluna do Mestrado Profissional em Economia Aplicada, da Faculdade de Ciências Econômicas da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, sob orientação da Profa. Maria Alice Oliveira da Cunha Lahorgue. O objetivo deste trabalho é verificar a articulação entre a qualificação realizada pelos servidores técnico-administrativos desta Universidade e os perfis funcionais necessários pela Instituição para o cumprimento das metas propostas no Plano de Desenvolvimento Institucional.

A sua participação neste trabalho é voluntária, e envolve uma entrevista cujos resultados servirão para conclusão de meu estudo. Desde já agradecemos sua contribuição.

- a) Qual o papel dos servidores técnico-administrativos na Universidade?
- b) Que importância você atribui às qualificações/competências dos servidores técnico-administrativos? Quais são as que mais valoriza?
- c) Há participação dos servidores técnico-administrativos no planejamento das ações da Unidade?
- d) Em que áreas/atividades há maior participação dos técnico-administrativos?
- e) Você considera que a incompatibilidade entre atribuições do cargo e a formação escolar afeta o desempenho dos servidores?
- f) Isso produz déficit de desempenho ou agrega produtividade?
- g) Você considera que o perfil de escolaridade dos servidores é compatível com as atividades da Unidade de Ensino?
- h) Você acredita que o déficit de escolaridade formal afeta a integração e o trabalho de equipe?
- i) Na sua Unidade, o exercício dos servidores nos vários ambientes organizacionais é compatível com o cargo ou a formação escolar?
- j) As necessidades de pessoal de sua Unidade estão vinculadas aos cargos ou definidas pela formação escolar e/ou competências?
- k) A solicitação de pessoal se vincula ao aumento de carga de trabalho (expansão das atividades da unidade por novos cursos, por exemplo), ou é mera substituição da força de trabalho (provocada por aposentadorias, remoção, dentre outros)?
- l) Que características privilegia na escolha de servidores para a Unidade?

- m) O que considera mais importante, a educação formal ou a experiência do servidor?
- n) Quais as áreas mais difíceis para se estabelecer um perfil de servidor adequado?
- o) Que ações são promovidas pela Unidade no sentido de incentivar o servidor a buscar maior qualificação?
- p) As ações de capacitação e qualificação têm melhorado o perfil dos servidores técnico-administrativos?
- q) Como é realizada esta avaliação?

**APÊNDICE B – Tabela de dados dos servidores técnico-administrativos das Unidades A, B, C, D E, F, G, H, I e J**

CLASSE	EXERC	ESC	N	CURSO	DATA	N	CURSO	DATA	N	CURSO	DATA	REL
A	25/01/95	ALF	ESP	PEDAGOGIAS DO CORPO	2007	G	HISTÓRIA	2004				AA
B	15/12/93	EFI	EM	ENSINO TÉCNICO	2012							AA
B	26/01/95	EFI	ESP	ENG SEGURANÇA TRABALHO	2007	G	ENGENHARIA	2003				AA
C	23/12/05	EF	ESP	CONTROLADORIA DE GESTÃO	2006	G	CIÊNCIAS ECONÔMICAS	2002				AA
C	14/08/85	EM	G	TECNÓLOGO EM PROC GERENCIAIS	2013							AA
C	28/01/91	EM	G	TECNÓLOGO EM PROC GERENCIAIS	2012							AA
C	07/07/89	EM	G	TECNÓLOGO EM GESTÃO FINANCEIRA	2012							AA
C	01/05/00	EF	M	SERVIÇO SOCIAL	1993	G	SERVIÇO SOCIAL	1987				BB
C	26/08/13	EF	G	EDUCAÇÃO FÍSICA	2007							A
C	21/12/89	EF	G	TURISMO	1994							A
C	27/04/10	EM	G	SERVIÇO SOCIAL	2013							AA
C	14/07/87	EM	G	GESTÃO DE RH	2013	EM		1990				AA
C	05/07/85	EM	G	GESTÃO DE RH	2013							AA
C	10/01/11	EM	EM	ENSINO TÉCNICO	2005							B
C	08/06/04	EM	ESP	SAÚDE DO TRABALHADOR	2008	G	ENFERMAGEM	2008				BB
C	21/12/89	EF	G	FARMACÊUTICO	1989							AA
C	04/05/82	EF	ESP	EDUCAÇÃO DE ADULTOS	1995	ESP	HISTÓRIA	1992	G	HISTÓRIA	1989	AA
C	18/03/85	EM	G	PEDAGOGIA	2005							AA
C	13/03/90	EM	EM	ENSINO TÉCNICO	1977							B
C	10/01/95	EF	G	GEOLOGIA	2000							AA
C	05/12/91	EF	G	TECNÓLOGO EM GESTÃO PÚBLICA	2012							AA
C	21/12/89	EM	ESP	CONTROLADORIA	2004	G	ADMINISTRAÇÃO	1997				AA
C	28/03/13	EM	ESP	ECONOMIA EMPRESARIAL	2005							AA
C	01/04/99	EM	G	GEOGRAFIA	2001							AA
C	11/08/93	EM	ESP	GERÊNCIA DE PRODUÇÃO	2002	G	ENGENHARIA	1985				AA
C	21/10/94	EF	G	PEDAGOGIA	2007	EM		1992				BB

CLASSE	EXERC	ESC	N	CURSO	DATA	N	CURSO	DATA	N	CURSO	DATA	REL
C	03/12/91	EF	M	CIÊNCIAS VETERINÁRIAS	2008	G	CIÊNCIAS BIOLÓGICAS	1995				AA
C	03/09/13	EF	G	LETRAS	1988							AA
C	10/12/93	EF	ESP	LITERATURA BRASILEIRA	2012	G	LETRAS	1994				AA
C	07/08/13	EF	G	LETRAS	2008							AA
C	10/12/93	EM	G	CIÊNCIAS SOCIAIS	1994							AA
C	05/03/93	EM	G	EDUCAÇÃO FÍSICA	2006							A
C	02/01/95	EM	G	ADMINISTRAÇÃO	2012							AA
C	18/03/93	EM	ESP	CIÊNCIA DO ESPORTE	1999	G	EDUCAÇÃO FÍSICA	1995				AA
C	07/07/89	EM	EM	ENSINO TÉCNICO	1991							B
C	10/12/91	EM	G	ADMINISTRAÇÃO	1978							AA
D	29/08/13	EM	M	CIÊNCIA POLÍTICA	2013	G	CIÊNCIA POLÍTICA	2011				A
D	18/08/08	EM	ESP	GESTÃO EM SAÚDE	2008	G	NUTRIÇÃO	1985				A
D	06/08/84	EM	ESP	CONTAB, AUDIT E FINANÇAS	2002	G	CIÊNCIAS CONTÁBEIS	1990				AA
D	05/07/05	EM	G	CIÊNCIAS JURÍDICAS E SOCIAIS	1985							AA
D	20/03/14	EM	G	ADMINISTRAÇÃO	2012							AA
D	01/11/13	EM	G	CIÊNCIAS CONTÁBEIS	2014							AA
D	30/03/94	EM	ESP	ECONOMIA DA CULTURA	2013	G	CIÊNCIAS ECONÔMICAS	2011				AA
D	13/12/93	EM	G	CIÊNCIA DA COMPUTAÇÃO	2011							AA
D	23/09/11	EM	G	CIÊNCIAS ECONÔMICAS	2013							AA
D	26/02/92	EM	ESP	GESTÃO UNIVERSITÁRIA	1998	G	CIÊNCIAS ECONÔMICAS	1987				AA
D	01/10/08	EM	ESP	DESCR PORTUGUES BRASILEIRO	2002	G	LETRAS	1999				AA
D	01/11/83	EM	G	TECNÓLOGO EM GESTÃO FINANCEIRA	2011							AA
D	04/11/81	EM	ESP	GESTÃO EMPRESARIAL	2008	G	ADMINISTRAÇÃO	1991				AA
D	01/10/00	EM	ESP	GESTÃO DE NEGÓCIOS	2012	G	TECNÓLOGO EM PROC GERENCIAIS	2011				AA
D	25/03/92	EM	ESP	DIREITO E ECONOMIA	2009	ESP	DIREITO TRIB, FINANC E ECON	2008	G	CIÊNCIAS JUR E SOCIAIS	1993	AA
D	12/08/09	EM	ESP	DIREITO PÚBLICO	2008	G	CIÊNCIAS JURÍDICAS E SOCIAIS	1999				AA
D	03/08/09	EM	ESP	ADMIN PÚBLICA E GER CIDADES	2012	G	CIÊNCIAS ECONÔMICAS	2006				AA

CLASSE	EXERC	ESC	N	CURSO	DATA	N	CURSO	DATA	N	CURSO	DATA	REL
D	02/06/80	EM	G	TECNÓLOGO EM GESTÃO FINANCEIRA	2011							AA
D	27/01/92	EM	G	TECNÓLOGO EM PROC GERENCIAIS	2012							AA
D	24/06/91	EM	ESP	FINANÇAS E ECONOMIA	2011	G	PROCESSOS GERENCIAIS	2011				AA
D	01/12/91	EM	ESP	CONTAB, AUDIT E FINANÇAS	2003	G	CIÊNCIAS CONTÁBEIS	1988				AA
D	03/05/79	EM	ESP	GESTÃO UNIVERSITÁRIA	1995	G	CIÊNCIAS CONTÁBEIS	1990				AA
D	01/06/11	EM	G	CIÊNCIAS CONTÁBEIS	2012							AA
D	18/04/80	EM	G	TECNÓLOGO EM GESTÃO FINANCEIRA	2012							AA
D	19/09/78	EM	G	CIÊNCIAS CONTÁBEIS	1993							AA
D	12/12/89	EF	G	TECNÓLOGO EM PROC GERENCIAIS	2012							BB
D	11/01/85	EM	ESP	MARKETING	1986	G	COMUNICAÇÃO VISUAL	1983				A
D	02/02/10	EM	G	MEDICINA VETERINÁRIA	1997							A
D	19/08/13	EM	G	TURISMO E HOTELARIA	2012							A
D	27/04/12	EM	G	COMUNICAÇÃO SOCIAL	2006							A
D	20/10/11	EM	G	HOTELARIA	2006							A
D	19/11/81	EM	ESP	PEDAGOGIAS CORPO E SAÚDE	2006	G	EDUCAÇÃO FÍSICA	2005				A
D	07/01/14	EM	ESP	TRATAMENTO DA DOR	2009	G	FISIOTERAPIA	2005				A
D	07/03/85	EM	G	NUTRIÇÃO	1982							A
D	06/01/95	EM	ESP	DIREITO, ECONOMIA E DEMOC	2007	G	CIÊNCIAS JURÍDICAS E SOCIAIS	2004				A
D	26/08/13	EM	G	LETRAS	2006							AA
D	19/01/09	EM	ESP	GESTÃO PÚBLICA	2012	G	ADMINISTRAÇÃO	2008				AA
D	20/06/85	EM	ESP	DIREITO DO TRABALHO	2012	G	GESTÃO DE RH	2011				AA
D	08/08/13	EM	G	CIÊNCIAS JURÍDICAS E SOCIAIS	2012							AA
D	25/09/84	EM	ESP	DIREITO	2011	G	CIÊNCIAS JURÍDICAS E SOCIAIS	2000				AA
D	08/03/04	EM	ESP	DIREITO	2007	G	CIÊNCIAS JURÍDICAS E SOCIAIS	2005				AA
D	12/01/93	EM	ESP	CONTAB, AUDIT E FINANÇAS	2001	G	ADMINISTRAÇÃO	1987				AA
D	15/03/04	EM	ESP	DIREITO	2013	G	CIÊNCIAS JURÍDICAS E SOCIAIS	2008				AA
D	01/09/81	EM	ESP	GESTÃO DE PESSOAS	2007	G	COMUNICAÇÃO SOCIAL	1997				AA

CLASSE	EXERC	ESC	N	CURSO	DATA	N	CURSO	DATA	N	CURSO	DATA	REL
D	03/06/85	EM	ESP	PROJETOS SOCIAIS	2006	G	SERVIÇO SOCIAL	2004				AA
D	12/08/08	EM	ESP	GESTÃO DE RH	2012	G	ARQUIVOLOGIA	2006				AA
D	27/01/92	EM	M	LITERATURA	2000	G	LETRAS	1993				AA
D	02/02/11	EM	ESP	GESTÃO PÚBLICA	2010	G	CIÊNCIAS JURÍDICAS E SOCIAIS	2002				AA
D	27/01/92	EM	ESP	ENSINO LÍNGUA PORTUGUESA	2011	G	LETRAS	2009				AA
D	26/08/13	EM	G	ADMINISTRAÇÃO	2012							AA
D	14/12/93	EM	ESP	GESTÃO DE TALENTOS	2009	G	LETRAS	2000				AA
D	18/08/08	EM	ESP	GESTÃO DE PESSOAS	2012	G	GESTÃO DE RH	2012				AA
D	01/10/81	EM	ESP	GESTÃO DE TALENTOS	2009	G	GESTÃO DE RH	2008				AA
D	27/09/13	EM	G	LETRAS	2010							AA
D	27/09/89	EM	ESP	RELAÇÕES DE TRABALHO	2009	G	MATEMÁTICA	1990				AA
D	31/01/95	EM	ESP	GESTÃO DE PESSOAS	2012	G	GESTÃO DE RH	2011				AA
D	24/09/08	EM	ESP	DIREITO PÚBLICO	2008	G	CIÊNCIAS JURÍDICAS E SOCIAIS	N/I				AA
D	19/08/13	EM	G	LETRAS	2013							AA
D	27/01/92	EM	G	CIÊNCIAS JURÍDICAS E SOCIAIS	2006							AA
D	26/01/06	EM	ESP	GESTÃO PÚBLICA	2012	G	ADMINISTRAÇÃO	2002				AA
D	14/08/13	EM	G	CIÊNCIAS JURÍDICAS E SOCIAIS	2001							AA
D	06/01/95	EM	M	ENGENHARIA	2002	ESP	GESTÃO DE PESSOAS	2005	G	CIÊNCIAS ECONÔMICAS		AA
D	25/07/06	EM	G	MATEMÁTICA	2002							AA
D	28/01/88	EM	ESP	CONTAB, AUDIT E FINANÇAS	2003	G	CIÊNCIAS CONTÁBEIS	N/I				AA
D	02/09/93	EM	ESP	CONTROLADORIA E FINANÇAS	2002	G	CIÊNCIAS CONTÁBEIS	1994				AA
D	05/07/11	EM	G	GESTÃO FINANCEIRA	2008							AA
D	26/08/81	EM	ESP	GESTÃO UNIVERSITÁRIA	1996	G	PEDAGOGIA	1992				AA
D	24/04/09	EM	G	HISTÓRIA	2013							AA
D	20/01/09	EM	G	CIÊNCIAS CONTÁBEIS	2011							AA
D	01/12/81	EM	ESP	GESTÃO UNIVERSITÁRIA	1996	G	GEOGRAFIA	1988				AA
D	29/12/95	EM	G	CIÊNCIAS ECONÔMICAS	1982							AA
D	01/01/84	EM	ESP	GESTÃO EM SAÚDE	2003	G	CIÊNCIAS JURÍDICAS E SOCIAIS	1997				BB

CLASSE	EXERC	ESC	N	CURSO	DATA	N	CURSO	DATA	N	CURSO	DATA	REL
D	01/12/98	EM	ESP	CIÊNCIA E TECN DE ALIMENTOS	2005	G	NUTRIÇÃO	1991				A
D	19/04/11	EM	G	COMUNICAÇÃO SOCIAL	1998							A
D	21/10/85	EM	M	EDUCAÇÃO	2002	G	ARTES PLÁSTICAS	1991				AA
D	10/11/80	EM	G	HISTÓRIA	2006							AA
D	01/01/90	EM	G	ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA	1988							AA
D	23/03/92	EM	ESP	DIREITO AMBIENTAL NAC INTERN	2012	G	ARTES PLÁSTICAS	1983				AA
D	02/03/04	EM	G	PSICOLOGIA	2004							AA
D	14/08/08	EM	G	CIÊNCIAS JURÍDICAS E SOCIAIS	2011							AA
D	04/12/09	EM	G	FÍSICA	2013							AA
D	01/07/01	EM	M	ENGENHARIA DE PRODUÇÃO	2008	ESP	ENGENHARIA DE PRODUÇÃO	2008	G	MODA	2003	AA
D	01/04/99	EM	ESP	DIREITO AMBIENTAL NAC INTERN	2012	G	TECNOLOGIA EM DESENV RURAL	2011				BB
D	03/11/80	EM	ESP	TRANSTORNOS DO DESENV	2010	G	PSICOLOGIA	2001				A
D	09/12/13	EM	G	MEDICINA VETERINÁRIA	2004							AA
D	01/04/99	EM	G	ADMINISTRAÇÃO	2000							AA
D	01/03/10	EM	G	LETRAS	2007							AA
D	13/10/80	EM	G	PEDAGOGIA	1997							AA
D	07/07/92	EM	ESP	GRAMÁT E ENS LING PORTUGUESA	2012	G	COMUNICAÇÃO SOCIAL	1991				AA
D	28/08/78	EM	ESP	GESTÃO UNIVERSITÁRIA	1998	G	LETRAS	1983				AA
D	21/08/13	EM	G	GESTÃO PÚBLICA	2014							AA
D	31/05/04	EM	D	CIÊNCIAS	2012	M	BIOLOGIA CELULAR	2007				AA
D	13/08/91	EM	G	FARMÁCIA	2001							AA
D	25/05/04	EM	M	BIOLOGIA CELULAR E MOLECULAR	2011	G	FARMÁCIA	2007				AA
D	11/08/08	EM	G	CIÊNCIAS BIOLÓGICAS	2013							AA
D	01/06/80	EM	M	BIOCIÊNCIAS	1999	G	CIÊNCIAS BIOLÓGICAS	1994				AA
D	20/02/95	EM	D	ECOLOGIA	2004	M	ECOLOGIA	1997	G	CIÊNCIAS BIOLÓGICAS	1990	AA
D	21/12/89	EM	D	FISIOLOGIA VEGETAL	2003	M	ECOLOGIA	1994	G	CIÊNCIAS	1986	AA
D	03/03/93	EM	G	CIÊNCIAS BIOLÓGICAS	1993							AA
D	05/08/08	EM	G	CIÊNCIAS BIOLÓGICAS	2013							AA

CLASSE	EXERC	ESC	N	CURSO	DATA	N	CURSO	DATA	N	CURSO	DATA	REL
D	14/04/92	EM	M	ZOOTECNIA	1997	ESP	PROJETOS SOCIAIS	2001	G	BIOLOGIA	1987	AA
D	01/12/79	EM	M	ECOLOGIA	2003	G	CIÊNCIAS BIOLÓGICAS	2003				AA
D	01/06/80	EM	M	QUÍMICA ANALÍTICA	2008	G	QUÍMICA INDUSTRIAL	1997				AA
D	22/08/08	EM	M	BIOLOGIA CELULAR E MOLECULAR	2013	ESP	GESTÃO AMBIENTAL	2011	G	CIÊNCIAS BIOLÓGICAS	2009	AA
D	29/01/09	EM	G	BIOMEDICINA	2012							AA
D	09/02/09	EM	G	CIÊNCIAS BIOLÓGICAS	2006							AA
D	03/10/84	EM	ESP	GESTÃO DE PESSOAS	2011	G	ADMINISTRAÇÃO	2003				AA
D	13/03/90	EM	G	CIÊNCIAS BIOLÓGICAS	1993							AA
D	17/05/04	EM	G	CIÊNCIAS BIOLÓGICAS	2004							AA
D	17/12/93	EM	ESP	FARMÁCIA MAGISTRAL	2007	G	FARMÁCIA	1997				AA
D	15/04/91	EM	D	CIÊNCIAS	1997	M	GENÉTICA	1991	G	BIOLOGIA	1985	AA
D	01/04/11	EM	G	CIÊNCIAS BIOLÓGICAS	2012							AA
D	28/06/85	EM	G	DIREITO	2004	G	CIÊNCIAS	1984				AA
D	29/01/09	EM	G	CIÊNCIAS BIOLÓGICAS	2008							AA
D	27/01/92	EM	G	LETRAS	1994							AA
D	08/03/13	EM	ESP	GRAMÁT E ENS LING PORTUGUESA	2009	G	LETRAS	1992				AA
D	03/11/89	EM	ESP	IND AGRIC COOPERATIVA	1998	ESP	PROJETOS SOCIOCULTURAIS	2013	G	AGRONOMIA	1997	AA
D	27/01/92	EM	ESP	PROJETOS SOCIAIS E CULTURAIS	2013	G	LETRAS	1993				AA
D	15/12/80	EM	ESP	HISTÓRIA	2000	G	HISTÓRIA	1989				AA
D	01/04/84	EM	ESP	GESTÃO DE PESSOAS	2011	G	GESTÃO DE RH	2011				AA
D	01/07/78	EM	G	CIÊNCIAS CONTÁBEIS	1991							AA
D	01/08/81	EM	G	CIÊNCIAS CONTÁBEIS	1991							AA
D	15/12/93	EM	M	LETRAS	2002	ESP	EDUCAÇÃO DE ADULTOS	1999	G	LETRAS	1990	AA
D	11/03/93	EM	G	CIÊNCIAS ECONÔMICAS	2005							AA
D	20/01/92	EM	M	EDUCAÇÃO	2013	ESP	GESTÃO UNIVERSITÁRIA	1998	G	LETRAS	1994	AA
D	02/05/89	EM	ESP	PROJETOS SOCIAIS E CULTURAIS	2013	G	HISTÓRIA	2001				BB
D	01/04/00	EM	G	CIÊNCIAS CONTÁBEIS	1992							A
D	17/10/94	EM	G	COMUNICAÇÃO SOCIAL	1992							A

CLASSE	EXERC	ESC	N	CURSO	DATA	N	CURSO	DATA	N	CURSO	DATA	REL
D	14/11/85	EM	G	TURISMO	1990							A
D	21/02/84	EM	M	GEOGRAFIA	2008	ESP	LITERATURA	2003	G	LETRAS	1999	AA
D	10/03/04	EM	ESP	GESTÃO EDUCACIONAL	2012	G	CIÊNCIAS SOCIAIS	2010				AA
D	01/07/78	EM	G	CIÊNCIAS CONTÁBEIS	1987							AA
D	12/09/13	EM	M	GEOCIÊNCIAS	2013	G	GEOLOGIA	2010				AA
D	08/08/08	EM	G	GEOLOGIA	2012							AA
D	01/06/87	EM	M	GEOCIÊNCIAS	2000	G	QUÍMICA	1995				AA
D	15/01/09	EM	G	QUÍMICA	2013							AA
D	04/08/08	EM	G	QUÍMICA	2011							AA
D	19/02/09	EM	G	CIÊNCIAS BIOLÓGICAS	2012							AA
D	31/05/04	EM	G	GEOGRAFIA	2010							AA
D	01/07/85	EM	G	SECRETÁRIO EXECUTIVO	1997							AA
D	20/08/13	EM	G	COMUNICAÇÃO SOCIAL	2007							A
D	29/12/89	EM	G	GESTÃO AMBIENTAL	2013							A
D	15/05/83	EM	M	GEOGRAFIA	2011	G	GEOGRAFIA	2007				AA
D	20/08/08	EM	G	LETRAS	2006							AA
D	14/03/83	EM	ESP	SAÚDE COMUNITÁRIA	2011	G	PEDAGOGIA	1987				AA
D	28/12/89	EM	ESP	ADMINISTRAÇÃO HOSPITALAR	1992	ESP	INFORMÁTICA EMPRESARIAL	1990	G	ADMINISTRAÇÃO	1985	AA
D	01/04/09	EM	ESP	LETRAS	2012	G	LETRAS	2011				AA
D	15/06/82	EM	D	ECONOMIA	2011	M	ECONOMIA RURAL	2000	G	CIÊNCIAS ECONÔMICAS	1989	AA
D	10/09/81	EM	G	CIÊNCIAS JURÍDICAS E SOCIAIS	2003	G	TURISMO	1988				AA
D	28/08/13	EM	G	ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS	1990							AA
D	05/05/84	EM	ESP	GESTÃO DE RH	2013	G	CIÊNCIAS JURÍDICAS E SOCIAIS	1991				AA
D	04/07/83	EM	G	CIÊNCIAS ECONÔMICAS	1997							AA
D	30/08/13	EM	G	ENG BIOPROCESSOS E BIOTECN	2009							A
D	04/04/83	EM	G	SERVIÇO SOCIAL	2012							A
D	19/01/93	EM	ESP	INFORMÁTICA NA EDUCAÇÃO	2011	G	PEDAGOGIA	1990				AA
D	26/01/93	EM	G	BIBLIOTECONOMIA	1993							AA

CLASSE	EXERC	ESC	N	CURSO	DATA	N	CURSO	DATA	N	CURSO	DATA	REL
D	01/08/83	EM	ESP	SAÚDE MENTAL COLETIVA	2010	G	LETRAS	1989				AA
D	11/09/86	EM	M	CIÊNCIAS VETERINÁRIAS	1996	G	MEDICINA VETERINÁRIA	1983				AA
D	09/12/13	EM	M	PSIC SOCIAL E INSTITUCIONAL	2009	G	PSICOLOGIA	2005				AA
D	15/12/83	EM	G	GESTÃO DE RH	2012							AA
D	13/04/09	EM	ESP	GESTÃO DE RH	2011	G	ADMINISTRAÇÃO	2004				AA
D	17/10/13	EM	ESP	DIREITO PÚBLICO	2006	G	DIREITO	2000				AA
D	12/05/85	EM	ESP	PSICOLOGIA ORGANIZACIONAL	2013	G	?	?				AA
D	19/05/04	EM	ESP	ENFERMAGEM	2012	G	ENFERMAGEM	2010				AA
D	25/08/08	EM	G	CIÊNCIAS CONTÁBEIS	2001							AA
D	28/02/12	EM	G	CIÊNCIAS BIOLÓGICAS	2013							AA
D	18/08/08	EM	G	CIÊNCIAS BIOLÓGICAS	2013							AA
D	09/02/09	EM	G	FARMÁCIA	2012							AA
D	09/07/12	EM	G	CIÊNCIAS BIOLÓGICAS	2012							AA
D	05/02/93	EM	M	CIÊNCIAS VETERINÁRIAS	2000	ESP	SAÚDE PÚBLICA	?	G	CIÊNCIAS BIOLÓGICAS	1990	AA
D	01/04/77	EM	G	PEDAGOGIA	1977							AA
D	14/10/13	EM	ESP	BIOLOGIA E GENÉTICA FORENSE	2008	G	CIÊNCIAS BIOLÓGICAS	2006				AA
D	25/06/12	EM	ESP	SAÚDE PÚBLICA	2012	G	TECNOL RADIOLOGIA	2009				AA
D	08/07/10	EM	G	CIÊNCIAS ECONÔMICAS	1993							A
D	25/01/84	EM	ESP	MARKETING	2000	G	COMUNICAÇÃO SOCIAL	1998				A
D	14/04/78	EM	M	INCLUSÃO SOCIAL E ACES	2011	G	EDUCAÇÃO FÍSICA	1980				A
D	15/12/93	EM	ESP	ESTUDOS EM LING TEXTO	2006	G	LETRAS	1995				AA
D	18/08/08	EM	G	EDUCAÇÃO FÍSICA	2004							AA
D	01/04/80	EM	ESP	FINANÇAS E ECONOMIA	2006	G	ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA	1991				AA
D	28/01/09	EM	G	CIÊNCIAS JURÍDICAS E SOCIAIS	2011							AA
D	16/01/85	EM	D	EDUCAÇÃO	2007	M	PSICOLOGIA SOCIAL E INST	2003	G	ADMINIST PÚBLICA	1987	AA
D	10/11/82	EM	G	ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA	2010							AA
D	18/11/88	EM	ESP	ADMINISTRAÇÃO DE PESSOAS	2012	G	GESTÃO DE RH	2011				BB
D	01/10/80	EM	G	CIÊNCIAS JURÍDICAS E SOCIAIS	1999	G	EDUCAÇÃO FÍSICA	1987				A

CLASSE	EXERC	ESC	N	CURSO	DATA	N	CURSO	DATA	N	CURSO	DATA	REL
D	28/01/88	EM	G	CIÊNCIAS BIOLÓGICAS	1980							A
D	19/12/94	EM	ESP	COMUNICAÇÃO E INFORMAÇÃO	2004	G	COMUNICAÇÃO SOCIAL	2001				A
D	11/02/83	EM	ESP	ECONOMIA EMPRESARIAL	2012	G	ADMINISTRAÇÃO	2011				AA
D	29/01/92	EM	G	LETRAS	1995	G	ENFERMAGEM	1980				AA
D	12/04/10	EM	G	LETRAS	2010							AA
D	20/04/82	EM	ESP	GERÊNCIA DE PESSOAS	2013	G	TECNÓLOGO EM GESTÃO DE RH	2011				AA
D	01/08/95	EM	ESP	AVALIAÇÃO À DISTÂNCIA	1999	G	MATEMÁTICA	1990				AA
D	17/12/93	EM	G	CIÊNCIAS CONTÁBEIS	1996							AA
D	01/03/90	EM	M	CIÊNCIA E TECN MATERIAIS	2008	ESP	GESTÃO UNIVERSITÁRIA	1995	G	ENG METALÚRGICA	1992	AA
D	27/01/92	EM	G	ADMINISTRAÇÃO	1993							AA
D	16/09/11	EM	ESP	ADMIN E GESTÃO DO CONHEC	2013	G	TECNÓLOGO EM ADMINISTRAÇÃO	2007				AA
D	28/12/89	EM	ESP	NEGOCIAÇÃO COLETIVA	2011	G	CIÊNCIAS JURÍDICAS E SOCIAIS	1991				AA
D	25/11/81	EM	ESP	GESTÃO UNIVERSITÁRIA	1998	G	CIÊNCIAS	1993				AA
D	01/09/08	EM	ESP	GRAMÁT E ENS LING PORTUGUESA	2012	G	LETRAS	2011				AA
D	19/04/04	EM	G	CIÊNCIAS ECONÔMICAS	2004							AA
D	07/12/05	EM	ESP	EDUCAÇÃO, SEX E REL GÊNERO	2012	G	CIÊNCIAS SOCIAIS	2001				AA
D	29/05/78	EM	G	HISTÓRIA	1985							AA
D	07/08/91	EM	D	CIÊNCIAS	2013	M	GEOCIÊNCIAS	2003	G	GEOLOGIA	2000	AA
D	21/12/89	EM	G	ENGENHARIA ELÉTRICA	1987							AA
D	23/09/08	EM	ESP	ENG SEGURANÇA TRABALHO	2005	G	ENGENHARIA MECÂNICA	2003				AA
D	14/01/94	EM	D	QUÍMICA	2011	M	QUÍMICA	2007	G	QUÍMICA INDUSTRIAL	2001	AA
D	11/04/83	EM	G	ENGENHARIA MECÂNICA	2007							AA
D	21/12/89	EM	ESP	EDUCAÇÃO PROFISSIONAL	2010	G	FÍSICA	2000				AA
D	28/07/92	EM	M	ENGENHARIA	2004	G	ENGENHARIA MECÂNICA	1983				AA
D	20/10/81	EM	G	CIÊNCIAS	1985							AA
D	05/07/85	EM	G	SECRETÁRIO EXECUTIVO	1999							AA
D	01/10/78	EM	G	TECNÓLOGO EM GESTÃO RH	2012							AA

CLASSE	EXERC	ESC	N	CURSO	DATA	N	CURSO	DATA	N	CURSO	DATA	REL
E	07/10/13	G	M	EPIDEMIOLOGIA	2009	G	ESTATÍSTICA	2006				A
E	01/04/99	G	ESP	SUPERVISÃO EDUCACIONAL	1986	G	ENFERMAGEM	1985				A
E	14/02/79	G	ESP	CONTAB, AUDIT E FINANÇAS	2001	ESP	GESTÃO UNIVERSITÁRIA	1995				AA
E	19/07/12	G	ESP	TECNOL GESTÃO PÚBLICA RESP FISCAL	2012	G	ADMINISTRAÇÃO	2006				AA
E	08/04/10	G	ESP	ADMINISTRAÇÃO	2011	G	ADMINISTRAÇÃO	1993				AA
E	19/10/09	G	ESP	MARKETING	1995	G	ADMINISTRAÇÃO	1989				AA
E	22/01/09	G	ESP	DIREITO E ECONOMIA	2011	G	CIÊNCIAS JURÍDICAS E SOCIAIS	2008				AA
E	19/08/08	G	ESP	GESTÃO DE ARQUIVOS	2011	G	ARQUIVOLOGIA	2005				AA
E	06/02/06	G	ESP	GESTÃO DE ARQUIVOS	2011							AA
E	14/08/08	G	ESP	GESTÃO DE ARQUIVOS	2011	G	ARQUIVOLOGIA	2006				AA
E	19/08/08	G	ESP	CONTAB E CONTROLADORIA	2003	G	CIÊNCIAS CONTÁBEIS	2001				AA
E	02/03/84	G	ESP	CONTROLADORIA	2006							AA
E	23/01/09	G	ESP	CONTAB, AUDIT E FINANÇAS	2008	G	CIÊNCIAS CONTÁBEIS	1996				AA
E	05/03/04	G	ESP	CONTAB, AUDIT E FINANÇAS	2006	G						AA
E	15/09/09	G	ESP	CONTAB, AUDIT E FINANÇAS	2012	G	CIÊNCIAS CONTÁBEIS	1989				AA
E	14/04/10	G	ESP	PERÍCIA E AUDITORIA	2013	G	CIÊNCIAS CONTÁBEIS	1986				AA
E	22/01/10	G	ESP	CONTAB, AUDIT E FINANÇAS	2012	G	CIÊNCIAS CONTÁBEIS	2006				AA
E	21/08/08	G	ESP	CONTAB, AUDIT E FINANÇAS	2012	G	CIÊNCIAS CONTÁBEIS	2004				AA
E	04/02/10	G	ESP	GESTÃO DE NEGÓCIOS	2009	G	CIÊNCIAS CONTÁBEIS	2006				AA
E	02/03/84	G	ESP	CONTADORIA	2006							AA
E	30/04/09	G	ESP	AUDITORIA FISCAL	2009	G	CIÊNCIAS CONTÁBEIS	2006				AA
E	05/04/01	G	ESP	CONTAB E PLANEJ TRIBUTÁRIO	2007							AA
E	23/01/12	G	ESP	GESTÃO EMPRESARIAL	2011	G	ENGENHARIA DE PRODUÇÃO	2009				AA
E	01/12/76	G	ESP	GESTÃO FINANC E ORÇAMENT	2014	G	COMUNICAÇÃO SOCIAL	1987				AA
E	01/04/99	G	M	LETRAS	2004	M	HISTÓRIA	2002	G	HISTÓRIA	1989	AA
E	01/12/99	G	M	HISTÓRIA	2013	ESP	GESTÃO PÚBLICA E QUAL SERVIÇOS	1997				AA
E	19/05/11	G	G	ADMINISTRAÇÃO	2007							B

CLASSE	EXERC	ESC	N	CURSO	DATA	N	CURSO	DATA	N	CURSO	DATA	REL
E	26/06/11	G	G	ADMINISTRAÇÃO	2004							B
E	16/08/84	G	G	ADMINISTRAÇÃO	1987							B
E	26/08/13	G	G	ARQUIVOLOGIA	2013							B
E	08/08/13	G	G	CIÊNCIAS ECONÔMICAS	2011							B
E	05/08/13	G	G	ENGENHARIA DE PRODUÇÃO	2013							B
E	16/01/12	G	G	ENGENHARIA DE PRODUÇÃO	2011							B
E	01/09/81	G	G	TECNÓLOGO EM PROC GERENCIAIS	2010							B
E	26/10/07	G	ESP	RELAÇÕES DE TRABALHO	2009							AA
E	28/01/08	G	ESP	ADMINISTRAÇÃO	N/I							AA
E	28/08/75	G	ESP	GESTÃO UNIVERSITÁRIA	1996	G	ADMINISTRAÇÃO	1987				AA
E	05/08/82	G	ESP	GESTÃO DE TALENTOS	2009							AA
E	19/12/11	G	M	EDUCAÇÃO	2011	G	ADMINISTRAÇÃO	2005				AA
E	26/05/11	G	ESP	GESTÃO DE PESSOAS	2012	G	ADMINISTRAÇÃO	2008				AA
E	31/03/11	G	ESP	GESTÃO EMPRESARIAL	2010	G	ADMINISTRAÇÃO	2008				AA
E	18/05/11	G	ESP	GESTÃO PÚBLICA	2012	G	ADMINISTRAÇÃO	2009				AA
E	01/10/79	G	ESP	ADMINISTRAÇÃO REC HUMANOS	1994	G						AA
E	18/10/13	G	ESP	GESTÃO DE ARQUIVOS	2013	G	ARQUIVOLOGIA	2010				AA
E	01/08/99	G	M	SERVIÇO SOCIAL	1994							AA
E	05/01/07	G	M	EDUCAÇÃO	1994	ESP	SERVIÇO SOCIAL	1989				AA
E	02/09/13	G	ESP	GESTÃO TRIBUTÁRIA	2013	G	CIÊNCIAS CONTÁBEIS	2007				AA
E	01/01/01	G	ESP	ADMINISTRAÇÃO HOSPITALAR	1992							AA
E	28/01/09	G	ESP	SAÚDE PÚBLICA	2001							AA
E	01/08/12	G	M	ENFERMAGEM	2013							AA
E	14/01/85	G	ESP	SAÚDE PÚBLICA	1988							AA
E	13/03/90	G	M	ENGENHARIA	2002	ESP	SEGURANÇA DO TRABALHO	1987				AA
E	21/12/89	G	ESP	SEGURANÇA DO TRABALHO	1986							AA
E	12/09/83	G	ESP	SEGURANÇA DO TRABALHO	1983							AA
E	01/01/84	G	M	ENGENHARIA	1985	ESP	SEGURANÇA DO TRABALHO	1991				AA

CLASSE	EXERC	ESC	N	CURSO	DATA	N	CURSO	DATA	N	CURSO	DATA	REL
E	28/03/11	G	M	FÍSICA	2007	G	FÍSICA	2003				AA
E	01/09/95	G	D	CIÊNCIAS PNEUMOLÓGICAS	2000	M	MEDICINA	1992				AA
E	04/04/02	G	ESP	DERMATOLOGIA	2000							AA
E	20/03/74	G	ESP	GINECOLOGIA E OBSTETRÍCIA	1999							AA
E	06/10/94	G	M	ENDOCRINOLOGIA	2004	ESP	ENDOCRINOLOGIA	1998				AA
E	30/03/11	G	ESP	MEDICINA FÍSICA E REAB	2009							AA
E	19/07/91	G	M	MEDICINA	1984							AA
E	06/03/95	G	M	PSICOLOGIA	2000							AA
E	31/01/75	G	ESP	NEGÓCIOS EM SAÚDE	2010							AA
E	04/04/11	G	M	PSIQUIATRIA	2010	ESP	PSIQUIATRIA	2004				AA
E	07/10/11	G	D	NEUROCIÊNCIAS	2010	M	NEUROCIÊNCIAS	2006	ESP	PSQUIATRIA		AA
E	02/05/02	G	ESP	PEDIATRIA	2001							AA
E	01/09/95	G	ESP	PEDIATRIA	1992							AA
E	01/09/95	G	ESP	RESIDÊNCIA MÉDICA	1985							AA
E	12/06/12	G	ESP	MEDICINA DO TRABALHO	1999							AA
E	01/08/97	G	ESP	DERMATOLOGIA	1976							AA
E	01/04/11	G	ESP	MEDICINA DO TRABALHO	1985							AA
E	01/07/83	G	ESP	SERVIÇOS DE ALIMENTAÇÃO	1987	G	NUTRIÇÃO	1982				AA
E	06/01/86	G	ESP	SAÚDE PÚBLICA	2012							AA
E	01/07/10	G	ESP	PERIODONTIA	2002	G	ODONTOLOGIA	1991				AA
E	06/01/86	G	ESP	ORTODONTIA	2010							AA
E	01/09/78	G	ESP	ODONT PREV E SOCIAL	1978							AA
E	13/02/12	G	ESP	SAÚDE COLETIVA	2010							AA
E	11/06/13	G	M	PSICOLOGIA	2013	ESP	PSICOTERAPIA	2011				AA
E	15/01/10	G	ESP	GESTÃO EM SAÚDE	2012							AA
E	01/09/08	G	M	PSICOLOGIA	2012							AA
E	10/10/13	G	M	LETRAS	2008							AA
E	23/01/84	G	ESP	SAÚDE PÚBLICA	1994							AA

CLASSE	EXERC	ESC	N	CURSO	DATA	N	CURSO	DATA	N	CURSO	DATA	REL
E	23/03/09	G	M	EDUCAÇÃO	2009	G	HISTÓRIA	1997				AA
E	21/10/85	G	ESP	GESTÃO UNIVERSITÁRIA	1998							AA
E	01/04/99	G	ESP	METOD ENSINO SUPERIOR	1981							AA
E	01/04/99	G	ESP	NEGOCIAÇÃO COLETIVA	2011							AA
E	28/01/10	G	ESP	PROJETOS SOCIAIS	2009							AA
E	05/02/09	G	ESP	EDUCAÇÃO	2008	G	PEDAGOGIA	2002				AA
E	04/01/12	G	ESP	EDUCAÇÃO	2008							AA
E	26/08/08	G	ESP	GESTÃO SOCIAL	2008							AA
E	04/10/95	G	ESP	GESTÃO UNIVERSITÁRIA	1998							AA
E	07/10/13	G	G	ADMINISTRAÇÃO	2007							B
E	13/10/00	G	G	ADMINISTRAÇÃO	2006							B
E	25/01/10	G	G	SERVIÇO SOCIAL	2006							B
E	15/07/10	G	G	SERVIÇO SOCIAL	2008						1997	B
E	10/10/13	G	G	CIÊNCIAS CONTÁBEIS	2011							B
E	06/12/04	G	G	NUTRIÇÃO								B
E	05/02/10	G	G	PSICOLOGIA	2008							B
E	19/07/72	G	ESP	PROJETO DE ARQUITETURA	1982							AA
E	06/10/08	G	ESP	GESTÃO DE ARQUIVOS	1993							AA
E	10/04/85	G	ESP	BIBLIOT INST ENSINO SUPERIOR	1988							AA
E	13/05/85	G	ESP	BIBLIOT INST ENSINO SUPERIOR	1988							AA
E	01/08/08	G	ESP	GESTÃO DE CAPITAL HUMANO	2011							AA
E	01/03/84	G	M	MÚSICA	2010							AA
E	01/12/79	G	ESP	EXPRESSION GRÁFICA	2011							AA
E	12/04/10	G	ESP	ESTUDOS CULTURAIS	2012							AA
E	12/02/09	G	ESP	GESTÃO EDUCACIONAL	2010	G	GEOGRAFIA	2008				AA
E	05/12/91	G	G	COMUNICAÇÃO SOCIAL	1988							B
E	01/07/81	G	ESP	GESTÃO UNIVERSITÁRIA	1996							AA
E	12/01/10	G	ESP	ADMIN E GESTÃO DO CONHEC	2011	G	BIBLIOTECONOMIA	2004				AA

CLASSE	EXERC	ESC	N	CURSO	DATA	N	CURSO	DATA	N	CURSO	DATA	REL
E	09/02/09	G	ESP	LINGUA PORTUGUESA	2010	G	BIBLIOTECONOMIA	2004				AA
E	01/08/08	G	ESP	DESENV GERENC DE SIST DE INFORM	2001							AA
E	01/01/83	G	ESP	ADMIN DE SIST BIBLIOTECAS	1986							AA
E	09/02/84	G	ESP	ADMIN DE SIST BIBLIOTECAS	1986							AA
E	22/08/08	G	M	BIOLOGIA ANIMAL	2006	G	CIÊNCIAS BIOLÓGICAS	2000				AA
E	08/08/08	G	M	BIOLOGIA ANIMAL	2006	G	CIÊNCIAS BIOLÓGICAS	2002				AA
E	26/07/81	G	M	ECOLOGIA	1989							AA
E	01/10/83	G	D	ECOLOGIA E RECURSOS NATURAIS	2000	M	GEOCIÊNCIAS	1990	ESP	OCEANOGRAFIA	1984	AA
E	26/08/13	G	ESP	ANIMAIS SILVESTRES E EXÓTICOS	2012	G	MEDICINA VETERINÁRIA	2010				AA
E	01/02/81	G	ESP	OCEANOLOGIA	1985							AA
E	16/01/12	G	ESP	EDUCAÇÃO E SOCIEDADE	2013	G	LETRAS	2012				AA
E	29/04/77	G	G	BIBLIOTECONOMIA	1975							B
E	15/04/05	G	G	BIBLIOTECONOMIA	1986							B
E	17/07/13	G	G	CIÊNCIAS BIOLÓGICAS	2010							B
E	03/10/08	G	G	CIÊNCIAS BIOLÓGICAS	2000							B
E	23/03/11	G	G	CIÊNCIAS BIOLÓGICAS	2010							B
E	02/09/13	G	G	MUSEOLOGIA	2012							B
E	24/11/08	G	G	QUÍMICA INDUSTRIAL	2007							B
E	15/04/10	G	G	CIÊNCIAS BIOLÓGICAS	2003							B
E	01/06/80	G	D	ANTROPOLOGIA	1994	M	ANTROPOLOGIA	1986				AA
E	15/03/11	G	ESP	PSICOLOGIA ORGANIZACIONAL	2010							AA
E	31/03/10	G	ESP	PLANEJAMENTO EDUCACIONAL	2010							AA
E	11/08/08	G	M	SOCIOLOGIA	2010							AA
E	05/02/09	G	ESP	CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO	2011							AA
E	01/03/83	G	ESP	HISTÓRIA DO RS	1983							AA
E	01/03/83	G	D	HISTÓRIA	2010	M	HISTÓRIA	2002	ESP	ORG ARQUIVOS	1990	AA
E	04/08/82	G	M	LETRAS	2003	ESP	LITERATURA BRASILEIRA	1990				AA
E	01/01/83	G	M	RELAÇÕES INTERNACIONAIS	2005	ESP	INTEGRAÇÃO E MERCOSUL	1998				AA

CLASSE	EXERC	ESC	N	CURSO	DATA	N	CURSO	DATA	N	CURSO	DATA	REL
E	01/01/84	G	D	CIÊNCIA POLÍTICA	2013	M	CIÊNCIA POLÍTICA	2006				AA
E	11/02/09	G	ESP	GESTÃO DA EDUCAÇÃO	2010							AA
E	09/03/09	G	M	EDUCAÇÃO	2010							AA
E	02/01/96	G	ESP	GESTÃO UNIVERSITÁRIA	1996							AA
E	15/03/11	G	D	HISTÓRIA	2012	M	HISTÓRIA	2007				AA
E	13/08/84	G	ESP	ENSINO DE LÍNGUA	1989							AA
E	20/09/83	G	D	EDUCAÇÃO	2010	M	EDUCAÇÃO	2002	ESP	FILOSOFIA	1985	AA
E	26/01/09	G	ESP	CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO	2011							AA
E	05/08/10	G	M	COMUNICAÇÃO E INFORMAÇÃO	2010							AA
E	30/05/96	G	ESP	GESTÃO BIBLIOT UNIVERSITÁRIAS	2009							AA
E	01/11/80	G	M	MEMÓRIA SOCIAL BENS CULTURAIS	2011	ESP	GESTÃO UNIVERSITÁRIA	1996				AA
E	01/08/83	G	M	GEOCIÊNCIAS	1991	ESP	ADM E PLANEJ RECURSOS DO MAR	1985				AA
E	12/03/13	G	M	SENSORIAMENTO REMOTO	2009							AA
E	01/12/93	G	D	GEOQUÍMICA	2007	M	GEOCIÊNCIAS	1992				AA
E	15/03/11	G	D	CIÊNCIAS	2012	M	GEOCIÊNCIAS	2009				AA
E	11/11/09	G	D	CIÊNCIAS	2004							AA
E	01/04/11	G	M	QUÍMICA	2012							AA
E	10/02/10	G	D	EDUCAÇÃO	2011	M	EDUCAÇÃO	2006				AA
E	19/05/77	G	M	ADMINISTRAÇÃO UNIVERSITÁRIA	1996	ESP	MARKETING	1991				AA
E	01/05/81	G	ESP	GESTÃO UNIVERSITÁRIA	1995							AA
E	03/02/09	G	ESP	GESTÃO DE ARQUIVOS	2012							AA
E	10/01/84	G	ESP	GESTÃO BIBLIOT UNIVERSITÁRIAS	2009							AA
E	03/02/09	G	ESP	BIBLIOT INST ENSINO SUPERIOR	1987							AA
E	03/02/09	G	ESP	ENGENHARIA DE PRODUÇÃO	2012							AA
E	15/03/04	G	ESP	CONTAB, AUDIT E FINANÇAS	2008							AA
E	26/01/09	G	M	LETRAS	2008							AA
E	27/01/10	G	ESP	EDUCAÇÃO À DISTÂNCIA	2011							AA

CLASSE	EXERC	ESC	N	CURSO	DATA	N	CURSO	DATA	N	CURSO	DATA	REL
E	30/03/07	G	M	CIÊNCIAS	1995	ESP	ADMINISTRAÇÃO UNIVERSITÁRIA	1995				BB
E	30/11/90	G	M	BIBLIOTECONOMIA	1999							AA
E	02/01/83	G	M	CIÊNCIAS VETERINÁRIAS	2012	G	MEDICINA VETERINÁRIA	1984				AA
E	29/01/09	G	M	CIÊNCIAS VETERINÁRIAS	2011	G	MEDICINA VETERINÁRIA	2007				AA
E	220/08/08	G	M	CIÊNCIAS VETERINÁRIAS	2011	ESP	AVICULTURA INDUSTRIAL	2010				AA
E	03/01/10	G	M	CIÊNCIAS VETERINÁRIAS	2010	G	MEDICINA VETERINÁRIA	2004				AA
E	01/04/85	G	M	CIÊNCIAS VETERINÁRIAS	2013	G	MEDICINA VETERINÁRIA	1985				AA
E	11/02/10	G	ESP	DIAGNÓSTICO E CIRUR EQUIN	2012	G	MEDICINA VETERINÁRIA	2007				AA
E	01/03/86	G	M	CIÊNCIAS VETERINÁRIAS	2013	G	MEDICINA VETERINÁRIA	1986				AA
E	09/08/13	G	M	CIÊNCIAS VETERINÁRIAS	2011	G	MEDICINA VETERINÁRIA	2002				AA
E	21/01/09	G	ESP	MEDICINA VETERINÁRIA	2007							AA
E	08/12/93	G	M	CIRURGIA VETERINÁRIA	1999	G	MEDICINA VETERINÁRIA	1993				AA
E	01/02/10	G	M	CIÊNCIAS VETERINÁRIAS	2012	G	MEDICINA VETERINÁRIA	2007				AA
E	13/01/09	G	M	CIÊNCIAS VETERINÁRIAS	2005	G	MEDICINA VETERINÁRIA	2000				AA
E	06/08/08	G	M	CIÊNCIAS VETERINÁRIAS	2009							AA
E	02/01/83	G	D	CIÊNCIAS VETERINÁRIAS	2010	M	CIÊNCIAS VETERINÁRIAS	2001	G	VETERINÁRIA	1983	AA
E	08/08/13	G	M	CIÊNCIAS BIOLÓGICAS	2010	G	MEDICINA VETERINÁRIA	2004				AA
E	01/03/04	G	M	CIÊNCIAS VETERINÁRIAS	2008	ESP	PROD, TECN E HIG ALIMENTOS	2005				AA
E	16/11/93	G	M	CIÊNCIAS VETERINÁRIAS	1995							AA
E	01/10/84	G	ESP	MEDICINA VETERINÁRIA	1987							AA
E	22/11/04	G	D	MEDICINA VETERINÁRIA	2002	M	MEDICINA VETERINÁRIA	1991				AA
E	02/01/12	G	ESP	ASSESSORIA LINGUÍSTICA	2013	G	LETRAS	2010				AA
E	15/03/11	G	M	HISTÓRIA	2009	G	HISTÓRIA	2007				AA
E	17/11/93	G	G	FARMÁCIA	1989							B
E	12/08/13	G	G	MEDICINA VETERINÁRIA	2010							B
E	01/08/99	G	M	CIÊNCIAS DO MOVIMENTO	2003	ESP	GERONTOLOGIA SOCIAL	2001				AA
E	30/11/90	G	M	BIBLIOTECONOMIA	1999							AA
E	30/07/98	G	ESP	PROJETOS SOCIAIS E CULTURAIS	2001	ESP	MUSEOLOGIA	2003				AA

CLASSE	EXERC	ESC	N	CURSO	DATA	N	CURSO	DATA	N	CURSO	DATA	REL
E	15/09/04	G	ESP	GESTÃO BIBLIOT UNIVERSITÁRIAS	2009							AA
E	01/01/82	G	M	CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO	2007	ESP	BIBLIOT INST ENSINO SUPERIOR	1988				AA
E	30/10/09	G	ESP	FISIOTERAPIA	2012							AA
E	01/04/11	G	ESP	CARDIOLOGIA	2007	ESP	CLÍNICA MÉDICA	2005				AA
E	28/01/81	G	ESP	EDUCAÇÃO FÍSICA	1995							AA
E	20/08/02	G	ESP	MOTRICIDADE INFANTIL	2013	G	EDUCAÇÃO FÍSICA	2009				AA
E	28/12/11	G	ESP	SOCIOLOGIA	2009							AA
E	03/02/09	G	D	EDUCAÇÃO	2013	M	EDUCAÇÃO	2007				AA
E	01/07/83	G	ESP	TREINAMENTO DESPORTIVO	2012							AA
E	22/02/73	G	G	ADMINISTRAÇÃO	1974							B
E	01/06/83	G	D	ENGENHARIA DE PRODUÇÃO	2008	M	ADMINISTRAÇÃO	1995	ESP	ANÁLISE DE SISTEMAS	1989	AA
E	01/08/08	G	M	ENGENHARIA ELÉTRICA	2006	G	ENGENHARIA	2004				AA
E	15/09/08	G	ESP	REDES DE COMPUTADORES	2012	G	CIÊNCIA DA COMPUTAÇÃO	2008				AA
E	29/01/09	G	ESP	ADMIN E GESTÃO DO CONHEC	2013	G	BIBLIOTECONOMIA	2005				AA
E	03/02/09	G	ESP	ENGENHARIA DE PRODUÇÃO	2012	G	BIBLIOTECONOMIA	2005				AA
E	14/08/78	G	M	CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO	1995							AA
E	08/12/09	G	ESP	INFORMÁTICA NA EDUCAÇÃO	2011	G	BIBLIOTECONOMIA	2009				AA
E	22/09/98	G	ESP	ADMIN DE SIST BIBLIOTECAS	1982							AA
E	11/02/09	G	ESP	ENGENHARIA DE PRODUÇÃO	2013							AA
E	29/01/09	G	ESP	INFORMÁTICA NA EDUCAÇÃO	2008	G	BIBLIOTECONOMIA	1999				AA
E	15/03/04	G	ESP	GESTÃO BIBLIOT UNIVERSITÁRIAS	2009							AA
E	05/11/09	G	ESP	GESTÃO DE ENERGIA	2012	G	ENGENHARIA ELÉTRICA	2008				AA
E	21/12/89	G	ESP	CIÊNCIA DA COMPUTAÇÃO	1987	G	ENGENHARIA ELÉTRICA	1983				AA
E	01/03/82	G	D	ENGENHARIA	1999	M	ENGENHARIA METALÚRGICA	1982				AA
E	13/03/90	G	D	ENGENHARIA MECÂNICA	2011	M	ENGENHARIA	2002	ESP	PLANEJ ENERGRS	1992	AA
E	06/04/10	G	M	ENGENHARIA CIVIL	2003							AA
E	01/01/84	G	M	ENGENHARIA METALÚRGICA	1985							AA

CLASSE	EXERC	ESC	N	CURSO	DATA	N	CURSO	DATA	N	CURSO	DATA	REL
E	01/02/83	G	D	ENGENHARIA	2008	M	METALURGIA DE TRANSFORMAÇÃO	1997				AA
E	25/11/94	G	M	ENGENHARIA	2005	G	ENGENHARIA CIVIL	2002				AA
E	25/06/85	G	D	ENGENHARIA	2010	M	ENGENHARIA	2004	G	ENGENHARIA	1987	AA
E	01/03/84	G	D	ENGENHARIA	2013	M	ENGENHARIA	2007	G	ENGENHARIA	1985	AA
E	01/04/11	G	M	ENGENHARIA MECÂNICA	2012	G	ENGENHARIA MECÂNICA	2007				AA
E	21/05/12	G	M	ENGENHARIA	2007	G	ENGENHARIA MECÂNICA	2003				AA
E	06/12/93	G	D	ENG DE MINAS, MET E MATERIAIS	2011	M	ENGENHARIA	1995				AA
E	06/12/93	G	D	ENGENHARIA	2009	M	ENGENHARIA	2002	G	ENGENHARIA	1976	AA
E	01/11/95	G	M	ENGENHARIA	1996	ESP	ENGENHARIA CIVIL	1985				AA
E	17/12/09	G	D	ENGENHARIA	2012	M	ENGENHARIA	2005	ESP	ENG SEG TRABALHO	1997	AA
E	01/01/82	G	D	ENGENHARIA	1997							AA
E	09/12/93	G	ESP	QUÍMICA	1997							AA
E	01/01/85	G	D	ENGENHARIA	2007	M	METALURGIA DE TRANSFORMAÇÃO	1990				AA
E	26/10/09	G	M	ENGENHARIA	2008	G	ENGENHARIA CIVIL	2005				AA
E	01/03/85	G	ESP	FINANÇAS	2003	G	ENGENHARIA MECÂNICA	1982				AA
E	24/03/11	G	M	ENGENHARIA DE PRODUÇÃO	2010	G	ENGENHARIA DE PRODUÇÃO	2008				AA
E	01/05/81	G	ESP	GESTÃO UNIVERSITÁRIA	1995							AA
E	22/01/09	G	M	EDUCAÇÃO	2008	G	PEDAGOGIA	2005				AA
E	18/01/10	G	ESP	RS MEMÓRIA E PATRIMÔNIO	2012	G	HISTÓRIA	2007				AA
E	01/04/99	G	G	ADMINISTRAÇÃO								B
E	01/01/84	G	G	ADMINISTRAÇÃO	1984							B
E	15/03/04	G	G	BIBLIOTECONOMIA	2004							B
E	27/01/09	G	G	BIBLIOTECONOMIA	2006							B
E	14/12/09	G	G	ENGENHARIA CIVIL	2009							B
E	01/02/10	G	G	ENGENHARIA ELÉTRICA	2007							B
E	01/09/00	G	G	ENGENHARIA ELÉTRICA	1983							B
E	04/04/94	G	G	ENGENHARIA METALÚRGICA	1985							B

CLASSE	EXERC	ESC	N	CURSO	DATA	N	CURSO	DATA	N	CURSO	DATA	REL
E	12/08/13	G	G	ENGENHARIA QUÍMICA	2013							B
E	05/10/09	G	G	ENGENHARIA ELÉTRICA	2008							B
E	27/07/10	G	G	EDUCAÇÃO FÍSICA	2007							B