

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS**

Millene Grandemagne Barros dos Santos

**MAPEAMENTO DE COMPETÊNCIAS DE SERVIDORES ASSISTENTES EM
ADMINISTRAÇÃO DA UFRGS**

**Porto Alegre
2019**

Millene Grandemagne Barros dos Santos

**MAPEAMENTO DE COMPETÊNCIAS DE SERVIDORES ASSISTENTES EM
ADMINISTRAÇÃO NA UFRGS**

Trabalho de conclusão de curso de graduação apresentado ao Departamento de Ciências Administrativas da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para a obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Orientadora: Christine da Silva Schröder.

Porto Alegre

2019

Millene Grandemagne Barros dos Santos

**MAPEAMENTO DE COMPETÊNCIAS DE SERVIDORES ASSISTENTES EM
ADMINISTRAÇÃO NA UFRGS**

Trabalho de conclusão de curso de graduação apresentado ao Departamento de Ciências Administrativas da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para a obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Conceito final:

Aprovado em: 10/07/2019.

BANCA EXAMINADORA:

Prof.^a Christine da Silva Schröder (Orientadora)
Orientadora
(UFRGS)

Prof.^a Maria Beatriz Rodrigues
(UFRGS)

AGRADECIMENTOS

À minha mãe, por todo o esforço para que eu pudesse me dedicar aos estudos e que, com seu vigoroso amor e dedicação, me deu condições para alcançar esta conquista.

Ao meu pai, pelos 12 anos de amor que levarei para a vida toda e, enquanto eu existir, viverá em mim.

À minha tia, minha segunda mãe e primeira a gritar após cada conquista: "eu já sabia!".

Ao meu namorado, por ser meu maior parceiro e estar sempre ao meu lado, sua presença faz toda a diferença.

À Deus, por ter me presenteado com tanto amor e tantas possibilidades: espero sempre fazer bom uso de tanta benção!

À Universidade Federal do Rio Grande do Sul, por ter me dado a oportunidade de ter um estudo de qualidade e por ter aberto as portas para mim duas vezes: como estudante e como servidora pública. Serei eternamente grata!

Às minhas colegas da Divisão de Ingresso, Mobilidade e Acompanhamento da Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas, pela motivação e inspiração diária que fazer parte dessa equipe me proporciona.

A minha família e a todos aqueles que, com suas palavras de carinho, apoio e incentivo, me fazem uma pessoa mais feliz e capaz de realizar todos os meus sonhos.

Este trabalho é para vocês e por vocês, obrigada!

RESUMO

Considerando a relevância social da Gestão por Competências para o serviço público, evidenciada pela Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas, por meio do Decreto nº 5.707/2006, e os esforços da UFRGS na implementação desta nova realidade, este estudo teve como objetivo o mapeamento de competências entre os servidores ocupantes dos cargos de Assistente em Administração da UFRGS, por meio da percepção dos servidores e dos gestores. Para coletar os dados, foram utilizados questionários online, os quais foram respondidos por 91 Assistentes em Administração e por 45 gestores. Por meio dos questionários, foi possível explorar o grau de domínio dos servidores a respeito das tarefas descritas para o cargo, de forma quantitativa, e a percepção dos servidores a respeito do conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias para o desempenho do cargo, de forma qualitativa. Os gestores foram igualmente questionados, sendo possível, então, realizar a comparação entre as respostas obtidas. Desta forma, foi possível chegar a conclusões sobre o estudo, onde os principais resultados apontam para a necessidade de se considerar as competências comportamentais, tanto quanto as competências técnicas e de se focar em uma gestão que mobilize as competências desenvolvidas pelos Assistentes em Administração, de modo a gerar maior comprometimento e participação no desempenho organizacional.

PALAVRAS-CHAVE: Gestão de Pessoas; Gestão por Competências; Mapeamento de Competências; Universidade Pública.

ABSTRACT

Considering the social relevance of the Management by Competencies for the public service, evidenced by the National Policy for the Development of People, through Decree No. 5,707 / 2006, and UFRGS' efforts in the implementation of this new reality, this study had the objective of mapping of competencies among the servers occupying the positions of Assistant in Administration of UFRGS, through the perception of the servers and the managers. To collect the data, online questionnaires were used, which were answered by 91 Assistants in Administration and by 45 managers. Through the questionnaires, it was possible to explore the degree of mastery of the servers regarding the tasks described for the position, in a quantitative way, and the perception of the servers regarding the set of knowledge, skills and attitudes necessary for the performance of the position, of qualitative way. The managers were also questioned, being possible, then, to make a comparison between the answers obtained. In this way, it was possible to reach conclusions about the study, where the main results point to the need to consider behavioral competences as well as technical competencies and to focus on a management that mobilizes the skills developed by the Assistants in Administration, in order to generate greater commitment and participation in organizational performance.

KEYWORDS: People management; Management by Competences; Mapping of Competences; Public University.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Quadro 01 – Cargos por Unidade	29
Quadro 02 – Gestores por Unidade	31
Quadro 03 – Assistentes em Administração que possuem graduação	32
Quadro 04 – Assistentes em Administração que possuem pós-graduação	33
Quadro 05 – Gestores que possuem graduação.....	34
Quadro 06 – Gestores que possuem pós-graduação.....	35
Gráfico 01 – “Você sabe que a UFRGS trabalha com Gestão por Competências?” .	41
Gráfico 02 – “Você sabe o que significam competências técnicas e comportamentais?”.....	41
Quadro 07 – Aptidão atual para as tarefas.....	44
Gráfico 03 – “Você sabe o que significam competências técnicas e comportamentais?”.....	58
Quadro 08 – Aptidão atual da equipe.....	56
Quadro 09 - Percepções dos Assistentes em Administração e dos gestores, acerca da sua aptidão atual para as tarefas do cargo	65

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	11
1.1 JUSTIFICATIVA	14
1.2 OBJETIVOS	16
1.2.1 Objetivo Geral	16
1.2.2 Objetivos Específicos	16
2. REFERENCIAL TEÓRICO.....	17
2.1 GESTÃO DE PESSOAS NO SETOR PÚBLICO	17
2.2 GESTÃO POR COMPETÊNCIAS	19
2.3 GESTÃO POR COMPETÊNCIAS NO SETOR PÚBLICO.....	22
2.3.1 Mapeamento de Competências.....	22
3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	25
3.1 TIPO DE PESQUISA.....	28
3.2 PARTICIPANTES DA PESQUISA.....	29
3.3 COLETA DE DADOS	36
3.4 ANÁLISE DE DADOS.....	38
4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS	40
4.1 SERVIDORES ASSISTENTES EM ADMINISTRAÇÃO	40
4.1.1 Percepção geral sobre competências - servidores.....	41
4.1.2 Percepção de aptidão atual para o cargo.....	44
4.1.3 Percepções quanto a conhecimentos, habilidades e atitudes já existentes individualmente	45
4.1.4 Percepções quanto a conhecimentos, habilidades e atitudes já existentes na equipe	47
4.1.5 Percepções quanto a conhecimentos, habilidades e atitudes a serem adquiridos e/ou aperfeiçoados individualmente.....	48

4.1.6	Percepções quanto a conhecimentos, habilidades e atitudes a serem adquiridos e/ou aperfeiçoados individualmente	50
4.1.7	Percepções quanto à relevância, para a Unidade, do suprimento do <i>gap</i> de competências	51
4.1.8	Percepções quanto à interferência do contexto do trabalho (carga de trabalho, capacitações, reconhecimento, oportunidade de colocar conhecimentos e habilidades em prática, estímulo da chefia, oportunidades de desenvolvimento e qualidade de vida no trabalho)	52
4.2	GESTORES	54
4.2.1	Percepção geral sobre competências - gestores	54
4.2.2	Percepção de aptidão atual da equipe para o cargo	56
4.2.3	Percepções quanto a conhecimentos, habilidades e atitudes já existentes na equipe sob sua supervisão.....	57
4.2.4	Percepções quanto a conhecimentos, habilidades e atitudes a serem adquiridos e/ou aperfeiçoados pela equipe sob sua supervisão	59
4.2.5	Percepções quanto à relevância, para a Unidade, do suprimento do <i>gap</i> de competências, e identificação de necessidades específicas da Unidade	61
4.2.6	Percepções quanto à interferência do contexto do trabalho da equipe (carga de trabalho, capacitações, reconhecimento, oportunidade de colocar conhecimentos e habilidades em prática, estímulo da chefia, oportunidades de desenvolvimento e qualidade de vida no trabalho)	62
4.3	COMPARAÇÃO ENTRE PERCEPÇÕES DE ASSISTENTES E GESTORES	64
4.3.1	Percepção de aptidão atual para o cargo - comparação	64
4.3.2	Percepções sobre competências - comparação.....	66
5.	CONSIDERAÇÕES FINAIS	68
	REFERÊNCIAS	72
	APÊNDICE A - QUESTIONÁRIO PARA SERVIDORES ASSISTENTES EM ADMINISTRAÇÃO	76
	APÊNDICE B - QUESTIONÁRIO PARA GESTORES	81

ANEXO A - PLANO DE CARREIRA DOS CARGOS TÉCNICO-ADMINISTRATIVOS EM EDUCAÇÃO	84
---	-----------

1. INTRODUÇÃO

A área de Gestão de Pessoas, tanto em organizações privadas quanto públicas, passa da visão, antes, de uma área envolvendo meramente setores de atividades rotineiras e operacionais, relacionadas ao cumprimento de questões legais, para a visão de uma área estratégica, no contexto das organizações. Segundo Gil (2012, p. 17) “Gestão de Pessoas é a função gerencial que visa a cooperação das pessoas que atuam nas organizações para o alcance dos objetivos tanto organizacionais quanto individuais”. A tendência é que o desenvolvimento institucional esteja progressivamente ligado à Gestão de Pessoas, pois a "competência dos profissionais que integram as organizações representa o seu diferencial” (LANG; MARINHO; BOFF, 2014, p. 68).

A ideia de profissionalização do serviço público não é, em si, totalmente nova, tendo passado por marcos relevantes e nem sempre bem-sucedidos como, por exemplo, a criação do Departamento de Serviço Público (DASP), ainda nos anos 1930, com iniciativas bastante preliminares de profissionalização, sucessivas tentativas de reforma, o Decreto-Lei nº 200/67, nos anos 1960, a SEMOR - Secretaria de Modernização nos anos 1970, a criação do Ministério de Desburocratização nos anos 1980, a transição burocrática nos anos 1985-1990, a criação da Fundação Escola Nacional de Administração Pública (ENAP) em 1986, a Constituição Federal em 1988 (racionalizando o ingresso de servidores no serviço público, com ênfase no concurso público como instrumento de seleção), a Lei 8.112 em 1990, o Plano Diretor de Reforma do Aparelho do Estado, em 1995, a Emenda Constitucional 19 em 1998 e, mais recentemente, o Decreto-Lei 5.707, em 2007 e o Decreto 7.133 em 2010, dando ênfase, estes últimos, para as questões de Gestão por Competências, desenvolvimento e avaliação de desempenho no serviço público (KLERING; PORSSE; GUADAGNIN, 2010).

A implementação da Política e as Diretrizes para o Desenvolvimento de Pessoal no Brasil, por meio do Decreto nº 5.707, de 23 de fevereiro de 2006, introduz a Gestão por Competências como instrumento de desenvolvimento permanente dos servidores públicos, enfatizando o papel das capacitações e do

desenvolvimento de competências individuais, na melhoria da eficiência, eficácia e qualidade dos serviços públicos prestados ao cidadão, intencionando a identificação e o desenvolvimento de competências, de modo a alinhar objetivos organizacionais e pessoais.

Neste contexto, para além de meras relações “custo-benefício”, características do setor privado, evidencia-se uma demanda social por eficiência, eficácia e efetividade da ação governamental, além da exigência de transparência e ética, exigindo do servidor público uma ressignificação do sentido de seu trabalho, implicando na absorção de novas tecnologias e na modernização de estruturas normativas, organizacionais e de pessoal, no setor público. Tudo isto, paradoxalmente, num contexto de escassez de recursos em todas as esferas e de fenômenos disfuncionais, como a percepção da valorização do tempo de serviço em detrimento das competências, configurando clientelismo, *déficits* meritocráticos e de transparência e forjando um estilo gerencial com traços autoritários, conservando estruturas rígidas e oferecendo barreiras à mobilidade funcional (KLERING; PORSSE; GUADAGNIN, 2010).

Desta necessidade, emerge a compreensão do que seriam “competências”. Fernandes (2004, p. 41) define competência como “algo que o indivíduo necessita ter para um desempenho competente – ‘suficiente conhecimento, julgamento, habilidade ou força’ – e a efetiva aplicação destas capacidades para ‘resolver qualquer assunto’”. Miranda (2006) relaciona competência profissional com o saber agir em situações do dia a dia. De forma mais ampla, Fleury e Fleury (2001) relacionam o conceito de competência individual ao conceito de competência organizacional, concentrando-se na definição de Le Boterf (1995) que, em síntese, traz competência individual como a capacidade de o indivíduo mobilizar, integrar e transferir conhecimento, recursos e habilidades, num dado contexto profissional.

A Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS), em seu Plano de Desenvolvimento Institucional para o período de 2016-2026, traz a relevância do desenvolvimento de competências para a concretização do ambiente institucional desejado e cita o apoio permanente e ações de capacitação que visem o desenvolvimento institucional e profissional como uma das principais características da Gestão de Pessoas e como objetivo organizacional. No Plano de Gestão da Universidade para o período 2016-2020, consta a implementação da Gestão por Competências, a fim de aprimorar o ingresso, a alocação, o desenvolvimento

integral e a avaliação dos servidores, como uma das metas sob responsabilidade da Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas (PROGESP), mas que envolve todos os setores de gestão da UFRGS.

De acordo com o Plano de Gestão e com base no Decreto nº 5.707/2006, desde 2014, a UFRGS está desenvolvendo um projeto que envolve a criação de um sistema de Gestão por Competências. Assim, constituiu-se um grupo de trabalho, formado por uma coordenação técnica (PROGESP) e uma coordenação acadêmica (Engenharia de Produção da Escola de Engenharia), com o objetivo de qualificar as políticas e práticas de Gestão de Pessoas na Instituição, colocando o desenvolvimento e a competência dos servidores como elementos-chave para a consolidação estratégica dos processos organizacionais.

Em 2017, ocorreu a primeira edição do Censo de Desenvolvimento de Servidores, primeiro produto do projeto, constituindo um instrumento de pesquisa, por meio da aplicação de questionário em meio eletrônico, visando conhecer melhor o perfil profissional dos servidores docentes e técnico-administrativos da instituição. O levantamento obteve questões relacionadas à formação, necessidades de capacitação, atuação e preferências profissionais, com o objetivo de oferecer condições para que as competências dos servidores sejam mobilizadas, qualificadas e colocadas em prática, de acordo com as demandas institucionais. Embora tenha ocorrido um primeiro esforço, tem-se a informação de que não foi respondido pela totalidade dos técnicos Assistentes em Administração, cargo de nível médio de suporte administrativo, e, assim, não fornece subsídios adequados para o que seria um primeiro mapeamento de competências entre estes servidores, especificamente, o que seria particularmente importante para a distribuição da força de trabalho dos Assistentes em Administração, relacionando competências apresentadas pelos servidores e competências requeridas pelas Unidades, possibilitando, ainda, a identificação de lacunas de competências a serem desenvolvidas.

O encaminhamento dos servidores às Unidades é realizado pela Divisão de Ingresso, Mobilidade e Acompanhamento (DIMA) da PROGESP, cuja equipe é composta por seis servidoras, dentre elas, a própria pesquisadora. Este processo envolve, geralmente, apenas a realização de entrevistas com os servidores, com perguntas abertas sobre sua experiência e preferência de atuação dentro das atribuições do cargo e, a partir daí, a DIMA define a lotação de cada servidor, conforme o perfil demandado pelas diferentes Unidades.

Constata-se, então, que este processo é frágil, dada a subjetividade envolvida, tanto na definição do perfil do servidor quanto nas reais necessidades das Unidades, gerando conflitos entre a PROGESP, os servidores não satisfeitos com o seu encaminhamento (isto evidenciado pelo número de servidores que solicitam remoção nos primeiros meses de exercício) e as Unidades da UFRGS que não concordam com o perfil do servidor que lhes foi encaminhado, gerando, assim, retrabalho, insatisfação e prejuízo à qualidade dos serviços prestados pelos servidores. Resta, assim, a necessidade de um mapeamento de competências destes servidores, que seja realmente capaz de subsidiar adequadamente os processos de alocação e movimentação de servidores entre diferentes Unidades, de forma realmente alinhada com as necessidades destas últimas.

Desta forma, o presente estudo tem o seguinte problema de pesquisa:

Quais são as competências necessárias, as competências presentes e as lacunas de competências no corpo de servidores Assistentes em Administração na UFRGS?

1.1 JUSTIFICATIVA

Considerando a relevância social da Gestão por Competências para o serviço público, evidenciado pela Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas, por meio do Decreto nº 5.707, de 23 de fevereiro de 2006, e os esforços da UFRGS na implementação desta nova realidade, este estudo justifica-se a fim de melhor compreender as competências necessárias às atribuições do cargo de Assistente em Administração e o seu contexto de trabalho, com o intuito de subsidiar os demais sistemas institucionais de Gestão de Pessoas, por meio do mapeamento de competências, pilar da Gestão por Competências, agregando valor aos serviços ofertados pela Instituição e ao desenvolvimento e desempenho dos servidores.

O Tribunal de Contas da União (TCU) vem realizando, sistematicamente, levantamentos para conhecer melhor as práticas e políticas de governança e gestão da Administração Pública Federal, com o objetivo de gerar conhecimento e incentivar melhores práticas quanto ao tema. O levantamento, realizado em 2017, detectou significativas deficiências nos processos de planejamento e Gestão de Pessoas nas organizações públicas federais pesquisadas, no que tange principalmente à falta de definição das competências exigidas dos profissionais, o

que impede a segurança de que as vagas estejam sendo providas de acordo com o perfil requerido para o desempenho de determinada função (TCU, 2017).

Nas Instituições Federais de Ensino Superior (IFES), a implementação do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação, por meio da Lei nº 11.091, de 11 de janeiro de 2005, passou a abordar a profissionalização dos servidores, exigindo de cada instituição a implantação de programas de capacitação e aperfeiçoamento como forma de desenvolvimento dos integrantes da carreira por progressão por Capacitação Profissional. Outra política que visa ao aperfeiçoamento das IFES é a concessão do Incentivo à Qualificação, Decreto nº 5.824, de 29 de junho de 2006, ao servidor que possua nível superior ao exigido para ingresso no cargo de que é titular.

No âmbito da UFRGS em especial, este trabalho se faz emergente, pois a Universidade recebe um número significativo de novos servidores por concurso público todos os anos. Em 2017 (dados obtidos junto à PROGESP), foram 200 ingressantes técnico-administrativos e, por possuir diferentes Unidades tanto acadêmicas quanto administrativas, também há um número expressivo de servidores que desejam exercer suas atividades em diferentes setores, por meio de mobilidade interna (remoção).

Em 2017 (dados obtidos junto à PROGESP), foram 108 remoções efetivadas de técnico-administrativos. Além dos 16 servidores ingressantes na Universidade por mobilidades externas (redistribuição, colaboração e exercício provisório), totalizando 320 técnicos administrativos a serem alocados no ano de 2017, dentre os quais, 177 eram do cargo de Assistente em Administração, cargo que representa o maior quantitativo de servidores, conforme Quadro de referência dos servidores técnico-administrativos da UFRGS, e o de maior rotatividade, visto que abrange amplas atribuições e está presente em todas as Unidades da Universidade. No total, hoje são 757 Assistentes em Administração, ativos nas 64 Unidades da UFRGS.

Para o setor público em geral, este estudo traz a possibilidade de outras organizações observarem o modelo aplicado, a fim de orientar o seu processo de Gestão de Pessoas, conferindo maior segurança no provimento adequado de suas vagas, fundamentados na comparação entre os perfis profissionais apresentados pelos servidores e os perfis profissionais desejados para o alcance dos resultados organizacionais.

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo geral

Mapear competências entre os servidores ocupantes dos cargos de Assistente em Administração da UFRGS, por meio da percepção dos servidores e dos gestores.

1.2.2 Objetivos específicos

- a) Identificar as competências requeridas para os cargos de servidores Assistentes em Administração pela UFRGS;
- b) Identificar as competências atualmente presentes nos servidores ocupantes dos cargos de Assistente em Administração;
- c) Identificar a lacuna de competências entre os servidores Assistentes em Administração;
- d) Identificar, junto aos gestores, atuais demandas de competências específicas das Unidades da UFRGS.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

Neste capítulo, são apresentados alguns conceitos e considerações sobre os temas abordados neste estudo: Gestão de Pessoas no Setor Público; Gestão por Competências; e Gestão por Competências no Setor Público, em especial em universidades públicas.

2.1 GESTÃO DE PESSOAS NO SETOR PÚBLICO

As demandas cada vez mais diversificadas da sociedade, bem como o ambiente complexo e dinâmico no qual as organizações estão inseridas, exigem do setor público uma postura mais voltada a resultados. Não basta apenas atender às necessidades, mas fazê-lo com eficiência, qualidade, transparência e ética, exigências crescentes em relação ao serviço público, o que implica que o usuário se aproxime dos serviços, factível por meio de adaptações tecnológicas, aumento da flexibilidade, descentralização e modernização da estrutura normativa, organizacional e de pessoal das organizações (SCHIKMANN, 2010).

Esta modernização só se torna possível com a ruptura de alguns processos e o repensar de outros, os quais ainda causam barreiras ao alcance de resultados que concretizem a ressignificação da Gestão Pública. Como exemplo, a mesma autora cita a rigidez imposta pela legislação, na qual muitas inovações e soluções acabam esbarrando; a falta de clareza das organizações quanto a sua razão de ser, do seu destinatário como o cidadão e da própria falta de clareza deste, que não vê o serviço público trabalhando em prol dele; trabalho pouco voltado ao desempenho, pois a falta de planejamento e de uma gestão eficiente acaba conduzindo à simples resolução de atividades rotineiras e a remuneração dos servidores não vinculada ao desempenho, o que pode gerar falta de comprometimento e acomodação.

Dentro desta realidade, as áreas de recursos humanos ficam limitadas ao trato de questões legais e rotineiras referentes ao quadro de pessoal, agindo de forma reativa e emergencial, sem um planejamento integrado e alinhado aos objetivos organizacionais. Nesta realidade, não há critérios e políticas de desempenho claras e consistentes aos servidores.

A descrição de cargos de forma genérica, que baseia a seleção e a alocação, limita a área de atuação, a multifuncionalidade e desestimula o desenvolvimento, terminando por não atender nem as necessidades para suprir as atividades, nem o desejo do servidor, de acordo com as suas competências, o que causa falhas no principal ativo das organizações: as pessoas que trabalham e a consequente falha nos serviços que são ofertados por elas. A implementação de mudanças estratégicas nesse cenário resulta na transformação do “departamento de pessoal” em Gestão de Pessoas (SCHIKMANN, 2010). Desta forma, o investimento em capital humano é imprescindível para o alcance de valores não tangíveis, que podem diferenciar eficientemente a organização (SILVA; MELLO, 2013).

Esta transformação exige uma série de mudanças na forma de atuação no gerenciamento de pessoas para além de resultados quantitativos, “buscando a qualificação, a capacitação como um caminho para o desenvolvimento de uma administração pública mais afinada às necessidades sociais” (SILVA; MELLO, 2013, p. 112).

É preciso pensar no perfil do servidor de forma alinhada com os objetivos e metas institucionais e em como desenvolvê-lo, de acordo com o que a organização necessita, desdobrando o desempenho em diversos níveis, até o individual (SCHIKMANN, 2010). Conforme Schikmann (2010, p. 19), essa área deve “coordenar os esforços para suprir as necessidades de pessoal de uma forma altamente técnica, com a identificação dos perfis profissionais adequados”. Para tanto, a gestão precisa ter o respaldo de uma política consistente e coerente, que integre o planejamento de curto, médio e longo prazo e o monitoramento de ações, para o alcance de resultados.

Bergue (2014, p. 25) define Gestão de Pessoas no setor público como:

a articulação de esforços de gestão orientados para o suprimento, a manutenção e o desenvolvimento de pessoas observados os valores culturais – de natureza social, política, jurídica e econômica – que moldam as condições do contexto em que se inserem as organizações públicas.

De acordo com Gil (2012), a Gestão de Pessoas é responsável por fazer a ligação entre os trabalhadores e a empresa, sendo que uma gestão com resultados positivos é dependente da eficiência e eficácia dessa ligação. Para Guimarães (2000, p. 127), “o sucesso de uma organização é, cada vez mais, influenciado pela

sua capacidade de implementar formas flexíveis de gestão que possam fazer face às mudanças do mundo contemporâneo”. Uma alternativa de mudança, neste sentido, que parece plausível e coerente com a realidade atual (DUTRA; ZUPPANI; NASCIMENTO, 2014) é o planejamento de recursos humanos, integrado às competências, que devem ser observadas desde a seleção até a realocação, desenvolvimento e avaliação de desempenho do servidor, elementos interdependentes para uma gestão estratégica de pessoas.

2.2 GESTÃO POR COMPETÊNCIAS

A expressão competência remonta à Idade Média, quando era usada para expressar a faculdade legal conferida a alguém para julgar determinado ato. Por extensão, passou a representar atributo detido por alguém para se pronunciar sobre determinado assunto. Posteriormente, assumiu um sentido mais genérico, qualificando o indivíduo capaz de realizar uma atividade (ISAMBERT-JAMATI, 1997; BRANDÃO; GUIMARÃES, 2001).

Em virtude da abrangência do significado da expressão, Fleury e Fleury (2001) propõem uma consulta em dicionários, nos quais competência é definida como a “qualidade ou estado de ser funcionalmente adequado ou ter suficiente conhecimento, julgamento, habilidades ou força para uma determinada tarefa” pelo dicionário inglês Webster. É a capacidade para resolver qualquer assunto, aptidão e idoneidade, pelo dicionário de língua portuguesa Aurélio. Desta análise, pode-se inferir competência como algo que o indivíduo detém e que se manifesta na sua aplicação, na resolução de problemas.

Para Fleury e Fleury (2001), competência é o conjunto de capacidades humanas, estoque de recursos detidos pelo indivíduo, que justificam um alto desempenho. Segundo os autores, a competência é sempre contextualizada e só adquire esse caráter quando comunicada e utilizada. Assim, o ambiente é fundamental para que a competência se manifeste, gerando valor econômico para a organização e social para o indivíduo, pois “o foco não está nas pessoas, mas nas pessoas no contexto do trabalho” (BERGUE, 2014, p. 227).

Neste sentido, Le Boterf (1995, p. 16) define competência a partir da ação: “não há outra competência que a competência em ação”. Para Zarifian (2001, p. 68),

é “o tomar iniciativa e o assumir responsabilidade do indivíduo diante de situações profissionais com as quais se depara”.

Assim, pode-se concluir que o conjunto de competências inerentes ao indivíduo só é considerado como tal quando mobilizado na resolução de situações concretas, quando há uma entrega à organização (FERNANDES, 2004). Desta forma, a organização deve balizar as competências a serem desenvolvidas de acordo com as competências requeridas para um determinado cargo ou função específica.

Tal preocupação com a competência do indivíduo para cumprir determinada atividade não é recente, mas remonta a uma realidade organizacional, ainda fundada nos princípios tayloristas do século passado (FLEURY; FLEURY, 2001), na procura pelo “homem eficiente”, para realizar questões técnicas bem específicas à determinada tarefa. Posteriormente, com o aumento da complexidade das relações de trabalho, passaram a ser considerados também aspectos sociais e comportamentais relacionados ao trabalho no desenvolvimento profissional (BRANDÃO; GUIMARÃES, 2001).

Dutra, Hipólito e Silva (2000) empregam competência como a capacidade do indivíduo em empregar e desenvolver seus pontos fortes e gerar resultado para a organização, pelo mapeamento do resultado buscado e pelo conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessário para o seu alcance. As demandas de uma sociedade complexa e mutável do mundo globalizado, em que o imprevisto se torna rotina, exigem que as competências não se restrinjam à descrição do cargo, e sim, que se estendam às próprias competências manifestadas em decorrência do trabalho, como um prolongamento direto das atitudes necessárias às respostas contingenciais (FLEURY; FLEURY, 2001).

É neste sentido que o foco sai da Gestão de Pessoas por cargos e passa a Gestão de Pessoas por competências, visto que, conforme Brandão e Guimarães (2001, p. 10), “o trabalho exige da pessoa, não raras vezes, a detenção não apenas de conhecimentos, mas também de habilidades e atitudes apropriadas [...] visto que procuram integrar diversos aspectos relacionados ao trabalho”. Assim, a Gestão de Pessoas por competências alinha os objetivos organizacionais às competências do indivíduo, desde sua seleção e recrutamento até sua capacitação e desenvolvimento, de acordo com a necessidade do negócio, integrando os subsistemas de Gestão de Pessoas sob esse enfoque.

Por isso, Dutra, Zuppani e Nascimento (2014, p. 25) afirmam que "determinada competência apresentada pelo empregado de uma empresa só terá valor se, de alguma maneira, estiver contribuindo para a busca das metas organizacionais". Neste sentido, a Gestão de Pessoas deve estar capacitada a reconhecer as demandas da organização e identificar profissionais que tenham competências que venham a agregar, buscando potencializar o desenvolvimento conjunto do profissional e da organização, resultando em um serviço mais qualificado.

Para Bomfim (2012, p. 55), a Gestão por Competências "visa captar, desenvolver e manter conhecimentos, habilidades e atitudes positivas no trabalho através de uma avaliação de competência para identificar os pontos fortes e fracos existentes nos profissionais". Segundo a autora, o "saber fazer" dos profissionais, presente na descrição do cargo, exige também o "saber" e o "saber ser", possíveis pela competência profissional voltada à qualidade e produtividade no ambiente de trabalho.

Dutra (2004) destaca a importância de uma Gestão de Pessoas articulada à gestão estratégica da organização e propõe um modelo articulado por competências, que favoreça maior sinergia entre suas partes e garanta ao sistema maior efetividade, coerência e consistência. Desse modo, a Gestão de Pessoas articula as estratégias organizacionais e as expectativas das pessoas, ganhando legitimidade e credibilidade perante as pessoas que se sentem parte da estratégia.

A gestão estratégica de pessoas busca vantagem competitiva, investindo no seu capital intangível: o humano, por meio do desenvolvimento de habilidades e conhecimentos alinhados aos objetivos organizacionais, de forma difícil de copiar, conferindo competitividade. Assim, muitas organizações "têm recorrido à utilização de modelos de gestão de competências, objetivando planejar, selecionar e desenvolver as competências necessárias ao respectivo negócio" (BRANDÃO; GUIMARÃES, 2001, p. 11).

A Gestão por Competências se configura, assim, como uma alternativa de modernização de Gestão de Pessoas, que confira competitividade e maior eficiência no alcance de metas e objetivos, agregando valor à instituição, por meio de um sistema integrado de planejamento, acompanhamento e avaliação, baseado nos conhecimentos, habilidades e atitudes necessários ao negócio, e ao profissional

que, ao desenvolver suas competências, está investindo em si mesmo e se torna também responsável pelo sucesso organizacional.

2.3 GESTÃO POR COMPETÊNCIAS NO SETOR PÚBLICO

A difusão do modelo de Gestão por Competências entre as organizações públicas brasileiras é recente e vem sendo discutida mais incisivamente a partir da promulgação do Decreto no 5.707/2006, que institui a Política e as Diretrizes para o Desenvolvimento de Pessoal da Administração Pública Federal direta, autárquica e fundacional, para orientar os processos de capacitação e desenvolvimento dos servidores, com vistas a contribuir para a melhoria da qualidade dos serviços públicos prestados ao cidadão (ENAP, 2005).

O decreto tem como pontos centrais cinco finalidades: a melhoria da eficiência, eficácia e qualidade dos serviços públicos prestados ao cidadão; o desenvolvimento permanente do servidor público; a adequação das competências requeridas dos servidores aos objetivos das instituições, tendo como referência o plano plurianual; a divulgação e gerenciamento das ações de capacitação; e a racionalização e efetividade dos gastos com capacitação (BRASIL, 2006).

Suas estratégias de implementação e diretrizes colocam a capacitação do servidor público como incentivo ao desenvolvimento institucional, estimulando o desenvolvimento e as avaliações dos servidores, por meio da oferta regular de cursos de capacitação pela própria instituição, com vistas ao desenvolvimento permanente do servidor público (BRASIL, 2006).

Os referenciais propostos pelo documento oficial, que conceituam a Gestão por Competências, seguem os conceitos já abordados da definição de competência como o conjunto de conhecimentos (saber), habilidades (saber fazer) e atitudes (querer saber fazer) e colocam o desenvolvimento de competências institucionais vinculado ao desenvolvimento de competências individuais, visando o alcance de objetivos.

A adoção do modelo por competências nos processos de Gestão de Pessoas em organizações públicas ainda tem sido tímida, estando mais focada nos processos de capacitação e desenvolvimento. Por isso, é essencial a construção de uma cultura de inovação na Gestão Pública, capaz de superar os desafios

contemporâneos e reforçar o papel das competências nos demais processos organizacionais (ENAP, 2015).

Relatórios sistematizados do TCU (2017), que verificam as práticas de Gestão de Pessoas, trazem como resultado a dificuldade que ainda reside em implementar o sistema, o que implica deficiências no processo de gestão, principalmente quanto ao mapeamento das competências necessárias ao desempenho de seus cargos e as competências requeridas dos servidores, o que impede a Gestão por Competências, focando apenas no cargo, abordagem que representa inadequações, por colocar o cargo acima do indivíduo e por contemplar competências simplistas, focando apenas na função específica (DUTRA; ZUPPANI; NASCIMENTO, 2014). Essas dificuldades demonstram que a gestão tradicional de pessoas ainda impera, a despeito dos estímulos e recomendações legais da última década.

Essa dificuldade na implementação do sistema pode se dar pela complexidade em se adequar a tecnologia da Gestão por Competências à Gestão Pública, cuja legislação, cultura, estrutura organizacional burocratizada e altamente hierarquizada, pode representar barreiras. Estes fatores, embora deem legitimidade e racionalidade às atividades da Gestão Pública, não fornecem mais respostas à atual realidade, cujas demandas dos usuários são cada vez mais complexas e mutáveis (AMARAL, 2014).

A necessidade de mudar essa realidade pode ser explicada pela constatação de Zarifian (2001) que, ao definir competência, parte da premissa que, em um ambiente mutável, dinâmico e competitivo, não é possível considerar o trabalho como um conjunto de tarefas estáticas e pré-definidas. Por essa razão, sistemas tradicionais não conseguem identificar as competências do trabalho e dos atores envolvidos, pois reconhecem o indivíduo apenas pelo que faz e não pelo resultado de suas ações, em uma atitude reflexiva frente a situações de natureza singular do ambiente organizacional.

Tendo em vista as especificidades regulatórias e culturais do setor público, a mudança da gestão tradicional de pessoas para a Gestão de Pessoas por Competências representa um desafio, pois as técnicas e mecanismos adequados à implantação da Gestão por Competências devem respeitar as particularidades do negócio, de forma a atender seus objetivos institucionais e garantir o alinhamento do modelo a toda a estrutura, garantindo flexibilidade diante de mudanças e o estímulo ao autodesenvolvimento, trabalho participativo e multifuncionalidade, que irão

orientar o modelo de Gestão de Pessoas com base em competências (AMARAL, 2014).

Por essa razão, de acordo com o autor, o modelo utilizado no setor privado não pode ser diretamente transportado para o setor público, pois precisa respeitar as suas particularidades. Por não ser um modelo de gestão genérico, é difícil de ser copiado. É preciso encontrar estratégias que viabilizem a Gestão por Competências no serviço público, a começar pelo mapeamento de competências, que tem semelhanças com o utilizado no setor privado, no que tange ao objetivo e aos resultados desejados, pois ambos correspondem à essência da Gestão por Competências: desenvolver competências individuais e organizacionais, para atingir objetivos. Além disso, um pressuposto essencial para ambos, quanto à técnica para o mapeamento, é ter um RH bem estruturado, para pensar estrategicamente, visando a eficiência e a eficácia de seus quadros, pois ele será o condutor do processo (AMARAL, 2014).

Quanto às dificuldades enfrentadas, Fevorini, Silva e Crepaldi (2014) salientam a cultural que, mesmo no setor privado, pode se manifestar contrária e apresentar resistência de pessoas ou de grupos e a dificuldade de integrar a Gestão por Competências aos demais subsistemas de RH.

Neste sentido, Guimarães (2000, p. 139) reforça o papel da cultura na transformação dos subsistemas organizacionais:

[...] o uso da abordagem da competência no setor público implicaria um processo de transformação das organizações que compõem esse setor. Transformar subsistemas organizacionais técnicos requer fundamentalmente um planejamento adequado de modernização tecnológica e disponibilidade financeira. No entanto, a transformação de uma organização só se efetiva quando se consegue mudar seus padrões de comportamento, ou seja, seu subsistema social, o que torna a mudança um processo muito mais cultural do que tecnológico ou mecânico.

No âmbito das Universidades Públicas Federais, um estudo realizado por Landfeldt e Odellius (2017), junto à gestores de sete universidades, dentre um universo de 14 que haviam ao menos iniciado a implantação da Gestão por Competências, indicaram maior impacto sobre avaliação de desempenho e capacitação, estando as políticas em diferentes estágios de implantação e, embora tenham iniciado o processo em 2006, após o Decreto 5.707/2006, nenhuma possui o modelo consolidado. O grande número de servidores pode se configurar como uma

dificuldade para algumas universidades adotarem a Gestão por Competências, enquanto a formação em graduação, ou acima, pode ser um facilitador do processo.

Os fatores motivadores para o desenvolvimento da política de Gestão por Competências identificados no estudo foram: demanda legal; indicação de que o modelo efetivamente estava se configurando como uma política de governo; reestruturação da Gestão de Pessoas; apoio da gestão e demandas de melhoria na área da capacitação. Foi destacada a importância da mudança de foco da gestão universitária e da Gestão de Pessoas para uma visão e atuação mais estratégica. Como resultado, as autoras apontam que as mudanças nas universidades indicam maior proximidade com as exigências do serviço público e que a Gestão por Competências nas universidades ainda está em estágio pré-institucional, assim como no setor público federal brasileiro.

Outro estudo que corrobora este resultado é o de Perseguino e Pedro (2017), direcionado às unidades de Gestão de Pessoas de sessenta universidades federais. Embora a maioria das universidades pesquisadas indique que a Gestão por Competências se encontra incorporada ao seu nível estratégico, nenhuma delas implantou integralmente o modelo. Os resultados obtidos permitem observar a complexidade do modelo de Gestão por Competências, principalmente diante de obstáculos impostos pela legislação, e a necessidade de estruturar melhor o setor de Gestão de Pessoas, tanto em termos técnicos quanto de pessoal, para que se defina um modelo que melhor se adapte ao seu contexto.

2.3.1 Mapeamento de competências

O mapeamento de competências constitui elemento central na Gestão por Competências, pois viabiliza a sua estratégia, sendo útil para nortear a orientação profissional e o desenvolvimento institucional, de forma a proporcionar melhorias na qualidade dos serviços prestados à sociedade (BRANDÃO; BAHRY, 2005). O mapeamento se caracteriza por métodos e técnicas que identificam o conjunto de habilidades, conhecimentos e atitudes que dispõem os profissionais da organização e os capacita para a realização de determinadas atividades e o desenvolvimento de projetos.

Conforme Kalil et al. (2005), este mapeamento, juntamente com a identificação dos objetivos estratégicos da organização, consiste em um pré-

requisito para a implantação do modelo, já oferecendo importantes subsídios para as atividades de Gestão de Pessoas, promovendo maior integração dos seus subsistemas: formatação de concursos, ações de recrutamento e seleção interna, otimização dos processos de lotação e movimentação de pessoal e o auxílio à definição de critérios claros para a avaliação de servidores e planos de desenvolvimento.

Kalil et al. (2005) citam o banco de talentos como um produto do mapeamento de competências, que já vem sendo implementado por diversas organizações. O banco de talentos consiste em uma ferramenta informatizada, que possui a finalidade de disponibilizar para a organização dados que auxiliem na identificação do perfil geral dos servidores. Os itens que formam o cadastro de cada indivíduo são definidos pela organização, de acordo com suas necessidades, permitindo a realização de consultas e pesquisas refinadas.

A falta de um mapeamento adequado de competências causa problemas na alocação dos servidores pelas áreas da organização. Pois sem o mapeamento, o foco fica apenas no cargo e na descrição das atribuições. Assim, ocupantes de um mesmo cargo podem ser alocados em áreas com perfis e necessidades diferentes, pois não foram consideradas as competências para a realização das atividades específicas do caso concreto e corre-se o risco de não ocorrer o melhor desempenho possível (SCHIKMANN, 2005).

Além disso, a capacitação permanente dos servidores, forte no Decreto no 5.707/2006, impescinde do mapeamento de competências, uma vez que a intenção da capacitação é o desenvolvimento de um quadro de pessoal com as competências necessárias para satisfazer as necessidades e os objetivos da organização, ela deve se basear no mapeamento das competências necessárias à organização e nas existentes no quadro de pessoal, identificando os *gaps* entre o necessário e o existente. Como a capacitação deve ser um processo contínuo, o mapeamento de competências deve ser alimentado também continuamente, na medida em que a organização evolui, acompanhando o desenvolvimento dos servidores e as mudanças das demandas externas (SCHIKMANN, 2010).

Neste sentido, Brandão e Bahry (2005) salientam o caráter eminentemente dinâmico das competências, por isso a importância da organização mapear não só as competências necessárias no momento, mas também estimar a relevância futura

de competências, permitindo uma atitude proativa de desenvolvimento de competências, que serão importantes no futuro.

No momento do planejamento instrucional de uma capacitação, já se faz necessário um planejamento organizacional, para acolher e estimular a transferência do conhecimento, permitindo a aplicação do que foi aprendido no ambiente de trabalho. Um dos problemas identificados por servidores que participam de capacitações, segundo Camões e Pantoja (2009), é o fato de não estarem alocados em áreas cujas atividades sejam relacionadas ao conteúdo abordado no evento, situação esta que pode ser minimizada por meio de um estruturado processo de mapeamento de competências.

Conclui-se que o mapeamento de competências representa o pilar da Gestão por Competências, pois possibilita a identificação das competências e o rearranjo delas, para melhor servir as estratégias organizacionais. Por meio do mapeamento, é possível identificar lacunas existentes entre as competências que a organização possui e as desejáveis, proporcionando ações, no sentido de desenvolver essas competências e acompanhá-las, a fim de manter a melhor qualidade dos serviços ofertados pela organização.

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Conforme Fonseca (2002), metodologia é o estudo da organização, dos caminhos a serem percorridos, para se realizar uma pesquisa ou um estudo, ou para se fazer ciência. Neste sentido, Gil (2008, p. 08) define método como o "caminho para se chegar a determinado fim. Desta forma, neste capítulo são abordados os procedimentos metodológicos utilizados neste estudo.

3.1 TIPO DE PESQUISA

O presente trabalho utilizou a natureza de pesquisa aplicada, com finalidade essencial de diagnóstico, caracterizando-se como um estudo de natureza qualitativa e quantitativa, conforme as técnicas de análise de dados apresentadas no item 3.4.

Conforme Gil (2008), a pesquisa aplicada se preocupa com a aplicação dos conhecimentos em uma realidade circunstancial. Portanto, tem como características fundamentais as suas consequências práticas.

As pesquisas qualitativas e quantitativas caracterizam-se como “um esforço cuidadoso para a descoberta de novas informações ou relações e para a verificação e ampliação do conhecimento existente” (GODOY, 1995, p. 58).

Segundo a autora, a pesquisa qualitativa pode oferecer interessantes dados, quando se busca conhecer o fenômeno complexo como um todo, a partir da perspectiva dos participantes, e compreender a teia de relações sociais e culturais que se estabelecem no interior das organizações. Assim, a preocupação é o processo e não apenas o produto (GODOY, 1995).

Na abordagem quantitativa, diferentemente da abordagem qualitativa, os dados podem ser quantificados, se centrando mais na objetividade. Assim, os resultados são constituídos como um retrato real de toda a população, por meio de uma amostra representativa, geralmente grande, com base na análise de dados brutos, padronizados e neutros (FONSECA, 2002).

Há pontos fracos e fortes em ambas as abordagens, cada uma priorizando diferentes aspectos, em detrimento de outros. Portanto, conforme o autor (2002, p. 20), "a utilização conjunta da pesquisa qualitativa e quantitativa permite recolher mais informações do que se poderia conseguir isoladamente".

3.2 PARTICIPANTES DA PESQUISA

Participaram da pesquisa os servidores ativos ocupantes dos cargos de Assistente em Administração. Definiu-se esse cargo por representar o maior quantitativo de servidores, estando presente em todas as unidades da Universidade, e a maior rotatividade, exigindo constantes trabalhos de alocação e realocação, conforme informações obtidas junto à PROGESP. Junto a eles, foram identificadas as competências atualmente presentes e aquelas consideradas relevantes, bem como a lacuna de competências a serem desenvolvidas.

Participaram da pesquisa, também, os gestores dos Assistentes em Administração, com o objetivo de identificar demandas, em termos de competências, para o cargo de Assistente em Administração.

Para atingir esse público, a pesquisadora solicitou à PROGESP que enviasse o questionário *online* (*Google Forms*) aos endereços de *e-mail* cadastrados nos sistemas institucionais dos Assistentes em Administração e de suas chefias imediatas. Assim, o formulário foi enviado aos 757 Assistentes em Administração em exercício na Universidade e à 378 gestores desses servidores, os quais estão distribuídos entre as 64 Unidades da UFRGS. O questionário ficou disponível durante o mês de maio de 2019 e foi respondido voluntariamente, por 91 Assistentes em Administração e por 45 gestores de diferentes Unidades, conforme discriminado nos quadros 01 e 02.

Quadro 01 – Cargos por Unidade:

Unidade	Assistentes em Administração
Campus Litoral Norte	5
Centro de Estudos Costeiros, Limnológicos e Marinhos	1
Centro Estadual de Pesquisas em Sensoriamento Remoto e Meteorologia	1
Colégio de Aplicação	1
Conselho Universitário	1
Escola de Administração	2
Escola de Enfermagem	3
Escola de Engenharia	4
Escola de Educação Física, Fisioterapia e Dança	2

Faculdade de Educação	1
Faculdade de Arquitetura	1
Faculdade de Direito	1
Faculdade de Ciências Econômicas	2
Faculdade de Farmácia	2
Faculdade de Medicina	1
Faculdade de Odontologia	1
Faculdade de Veterinária	2
Faculdade de Agronomia	1
Gabinete do Reitor	4
Instituto de Artes	2
Instituto de Biociências	2
Instituto de Física	1
Instituto de Ciências Básicas da Saúde	2
Instituto de Ciência e Tecnologia de Alimentos	1
Instituto de Filosofia e Ciências Humanas	1
Instituto de Geociências	1
Instituto de Psicologia	5
Instituto de Informática	2
Instituto de Química	2
Instituto de Pesquisas Hidráulicas	1
Instituto de Letras	1
Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas	14
Pró-Reitoria de Planejamento e Administração	2
Pró-Reitoria de Extensão	1
Pró-Reitoria de Graduação	3
Pró-Reitoria de Pesquisa	2
Pró-Reitoria de Assuntos Estudantis	3
Secretaria de Relações Internacionais	1
Secretaria de Educação a Distância	4
Secretaria de Desenvolvimento Tecnológico	2
Superintendência de Infraestrutura	1

Fonte: elaborado pela autora, a partir dos dados da pesquisa.

Quadro 02 – Gestores por Unidade:

Unidade	Gestores
Campus Litoral Norte	1
Conselho Universitário	1
Escola de Enfermagem	3
Escola de Engenharia	1
Faculdade de Ciências Econômicas	1
Faculdade de Farmácia	1
Faculdade de Medicina	2
Faculdade de Odontologia	1
Faculdade de Veterinária	1
Faculdade de Agronomia	2
Gabinete do Reitor	1
Instituto de Biociências	2
Instituto de Física	1
Instituto de Ciências Básicas da Saúde	3
Instituto de Filosofia e Ciências Humanas	1
Instituto de Geociências	1
Instituto de Informática	4
Instituto de Química	2
Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas	8
Pró-Reitoria de Planejamento e Administração	1
Pró-Reitoria de Extensão	1
Pró-Reitoria de Graduação	1
Pró-Reitoria de Assuntos Estudantis	1
Secretaria de Avaliação Institucional	1
Secretaria de Comunicação Social	1
Superintendência de Infraestrutura	2

Fonte: elaborado pela autora, a partir dos dados da pesquisa.

Entre os Assistentes em Administração, 89% dos respondentes possuem curso de graduação concluído e 52,7% possuem curso de pós-graduação concluído. Entre os gestores, 100% dos respondentes possuem curso de graduação concluído e 95,6% possuem curso de pós-graduação concluído. Os dois grupos são

provenientes das mais diversas áreas de formação, conforme discriminado nos quadros a seguir.

Quadro 03 - Assistentes em Administração que possuem graduação:

Curso de graduação	Assistentes em Administração
Administração	16
Administração Pública	1
Agronomia	1
Arquitetura e Urbanismo	2
Arquivologia	1
Artes Visuais	1
Ciências Contábeis	4
Ciências Jurídicas e Sociais	7
Ciências Econômicas	1
Ciências Sociais	1
Engenharia de Alimentos	1
Estatística	2
Farmácia	1
Fisioterapia	2
Fonoaudiologia	1
Gestão de Recursos Humanos	3
Gestão Pública	1
História	3
Jornalismo	2
Letras	8
Marketing	1
Matemática	2
Pedagogia	2
Planejamento e Gestão para o Desenvolvimento Rural	1
Políticas Públicas	1
Processos Gerenciais	2
Psicologia	1
Publicidade e Propaganda	3

Relações Internacionais	1
Relações Públicas	3
Teologia	1

Fonte: elaborado pela autora, a partir dos dados da pesquisa.

Quadro 04 - Assistentes em Administração que possuem pós-graduação:

Curso de pós-graduação	Assistentes em Administração
Doutorado	1
Doutorado em Desenvolvimento Econômico	1
Doutorado em Estudos Literários	1
Especialização	2
Especialização em Administração Pública Contemporânea	3
Especialização em Educação a Distância	1
Especialização em Gestão Empresarial	3
Especialização em Gestão de Pessoas	4
Especialização em Arte, Corpo e Educação	1
Especialização em Comunicação	1
Especialização em Direito	1
Especialização em Direito Público	1
Especialização em Economia Empresarial	1
Especialização em Engenharia de Produção	1
Especialização em Gestão	1
Especialização em Gestão Escolar	1
Especialização em Gestão Universitária	1
Especialização em Mídias na Educação	1
Especialização em Psicopedagogia Institucional	1
MBA em Marketing Digital	1
MBA em Gestão de Pessoas	1
Mestrado em Design	1
MBA em Gestão Pública	1
Mestrado	3
Mestrado em Desenvolvimento Regional	2

Mestrado em Desenvolvimento Rural	1
Mestrado em Direção Estratégica	1
Mestrado em Economia	1
Mestrado em Engenharia de Produção	1
Mestrado em História Ibero Americana	1
Mestrado em Letras	1
Mestrado em Políticas Públicas	1
Mestrado em Recursos Humanos	3
Mestrado em Saúde e Desenvolvimento Humano	1
Mestrado em Gestão Educacional	1

Fonte: elaborado pela autora, a partir dos dados da pesquisa.

Quadro 05 - Gestores que possuem graduação:

Curso de graduação	Gestores
Administração	7
Arquitetura	1
Biblioteconomia	6
Ciência da Computação	1
Ciências Biológicas	4
Ciências Econômicas	2
Ciências Exatas	1
Ciências Jurídicas e Sociais	1
Enfermagem	1
Engenharia Agrônoma	1
Engenharia Cartográfica	1
Engenharia Civil	1
Farmácia	2
Fisioterapia	1
Gestão Pública	1
História	2
Jornalismo	1
Matemática	1

Medicina Veterinária	1
Nutrição	1
Psicologia	3
Química Industrial	1
Relações Públicas	1
Secretariado Executivo	1
Tecnólogo em Sistemas	1

Fonte: elaborado pela autora, a partir dos dados da pesquisa.

Quadro 06 - Gestores que possuem pós-graduação:

Curso de pós-graduação	Gestores
Doutorado	3
Doutorado em Administração	1
Doutorado em Bioquímica	1
Doutorado em Ecologia e Meio-Ambiente	1
Doutorado em Economia	1
Doutorado em Farmacologia	1
Especialização	5
Especialização em Gestão Pública	2
Especialização Direito do Estado	1
Especialização em Gestão da Informação	1
Especialização em Gestão de Pessoas	6
Especialização em Gestão Estratégica Empresarial	1
Especialização em Gestão Universitária	1
Especialização em Inteligência Estratégica	1
Especialização em Marketing Estratégico	1
Especialização em Teoria e Prática de Leitura	1
MBA Gestão de Pessoas	1
MBA Gestão Pública	1
Mestrado	4
Mestrado em Educação	2

Mestrado em Engenharia de Produção	2
Mestrado em História Iberoamericana	1
Mestrado em Memória Social e Bens Culturais	2
Mestrado em Saúde e Desenvolvimento Humano	1
Pós-Doutorado em Ciência e Tecnologia de Alimentos	1
Pós-Doutorado em Ciências Veterinárias	1

Fonte: elaborado pela autora, a partir dos dados da pesquisa.

Além disso, a própria pesquisadora pode ser considerada participante da pesquisa, por ter atuado, até o final de junho, como servidora na Divisão de Ingresso, Mobilidade e Acompanhamento (DIMA) da PROGESP.

3.3 COLETA DE DADOS

Os instrumentos utilizados para coleta de dados foram, fundamentalmente, questionários, com questões abertas e fechadas, aplicados tanto à ocupantes dos cargos de Assistente em Administração, quanto à gestores das unidades, conforme já mencionado no item 3.2. Porém, antes disso, foram utilizadas fontes documentais da própria Universidade e, também, a Observação Participante, por parte da pesquisadora, até então servidora da Universidade.

A pesquisa documental é realizada a partir do levantamento e análise de dados pertinentes ao estudo, se caracterizando como um procedimento metodológico decisivo, pois a maioria das fontes, escritas ou não, fornecem a base para a pesquisa, pois permitem ao pesquisador conhecer o que já foi tratado sobre o assunto (FONSECA, 2002). Portanto, a pesquisa documental "propõe-se a produzir novos conhecimentos, criar novas formas de compreender os fenômenos e dar a conhecer a forma como estes têm sido desenvolvidos" (SÁ-SILVA; ALMEIDA; GUINDANI, 2009, p. 14). As principais fontes documentais exploradas neste estudo envolveram o Planejamento de Desenvolvimento Institucional, Plano de Gestão, Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação, Descrição de Cargos e Censo de Desenvolvimento de Servidores, realizado pela UFRGS, em 2017. A partir desses documentos, foram identificadas as competências requeridas pela instituição, para o cargo de Assistente em Administração.

Questionário é a técnica de investigação composta por um conjunto de questões, que são submetidas a pessoas com o propósito de coletar dados sobre suas opiniões, conhecimentos, crenças, sentimentos, situações vivenciadas, etc (GIL, 2008). Como vantagens do instrumento, o autor cita o alcance de maior número de pessoas, a possibilidade de anonimato do pesquisado, o respondente pode responder quando preferir e não é exposto à influência do pesquisador, vantagens que permitem maior liberdade e, conseqüentemente, maior veracidade das respostas.

Em relação à forma, os questionários foram elaborados tendo como base o referencial teórico, a pesquisa documental e os objetivos desta pesquisa e abordaram questões abertas e fechadas, proporcionando variabilidade entre os dois tipos de questões. Nas questões abertas, o pesquisado teve ampla liberdade, respondendo da forma desejada. Já nas questões fechadas, os respondentes escolheram uma alternativa entre outras, fornecendo maior padronização e uniformidade às respostas (GIL, 2008).

Os questionários foram aplicados junto aos servidores Assistentes em Administração e junto aos gestores das unidades para, na percepção de ambos, identificar as competências requeridas para os cargos de servidores Assistentes em Administração pela UFRGS (para si mesmos, para seus colegas de equipe e na percepção do gestor) e as competências atualmente presentes nos servidores ocupantes dos cargos (para si mesmos, para seus colegas de equipe e na percepção do gestor), identificando, assim, na percepção de servidores e gestores, a lacuna de competências entre os servidores Assistentes em Administração. Além disso, especialmente junto aos gestores, foram identificadas demandas de competências específicas das unidades.

Observação Participante, por sua vez, é a inserção do pesquisador no contexto de estudo, onde a realidade é defrontada diretamente. Desse modo, o pesquisador é testemunha (observação) e coator (participação). A observação permite descrever o que vemos e faz emergir questões sobre o que pretendemos compreender e a participação permite o entendimento do fenômeno em toda a sua extensão (GERHARDT, 2009). As possibilidades de ampliação da compreensão dos processos organizacionais são promissoras, dado o alto grau de acessibilidade aos fatos. Uma vez que se pode ter o acesso direto aos dados e às situações, pode-se surpreender os membros das organizações em plena ação. Em que pese as citadas

vantagens, outros métodos devem complementar o levantamento de dados. Assim procedendo, o pesquisador amplia suas fontes e combate alguns riscos e deficiências, decorrentes da alta subjetividade da Observação Participante (SERVA; JAIME JUNIOR, 1995).

A pesquisadora, enquanto atuante na DIMA, se envolveu diretamente com a alocação e a movimentação dos servidores Assistentes em Administração, analisando o perfil, de acordo com as demandas institucionais. As observações foram livremente incluídas pela pesquisadora, no decorrer da análise dos dados obtidos, por meio dos documentos e dos questionários.

3.4 ANÁLISE DE DADOS

A análise dos dados ocorreu após a coleta de dados e teve como finalidade buscar respostas para o problema proposto. Minayo (2007) aponta três finalidades para esta etapa: a compreensão dos dados coletados, confirmar ou responder às questões formuladas e ampliar o conhecimento sobre o assunto pesquisado, articulando-o ao seu contexto.

Tendo como principal instrumento de pesquisa questionários aplicados junto aos gestores das unidades da UFRGS e aos servidores ocupantes do cargo de Assistente em Administração, conforme já citado no item 3.2, a pesquisa envolveu análise qualitativa das questões abertas e análise quantitativa das questões fechadas dos questionários. Ambas as análises foram, em alguns momentos, complementadas pela Observação Participante e pela reflexão, a partir do referencial teórico.

Neste estudo, para os dados qualitativos, foi adotada a análise de conteúdo, que, conforme Bardin (2009), trata-se de um conjunto de técnicas de análise das comunicações, que utiliza procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens.

Conforme a citada autora, a análise de conteúdo organiza-se em três fases distintas: a pré-análise, a exploração do material e o tratamento dos resultados: inferência e interpretação. Na primeira fase, o material a ser analisado é organizado, é feita uma leitura inicial e a orientação para a análise. Na segunda fase, normalmente a mais longa, os dados obtidos são classificados, agregados e organizados. Na terceira fase, o conteúdo subjacente do material deve ser

desvendado e interpretado, de acordo com o contexto estudado, voltando-se para características e tendências do fenômeno analisado, adotando-se critérios como exclusão, objetividade e pertiência.

Para os dados quantitativos, foi utilizada a estatística descritiva simples. Conforme Gil (2008), as técnicas estatísticas constituem notável contribuição para a caracterização e resumo dos dados, bem como para o estudo das relações existentes entre as variáveis. Pela descrição dos dados obtidos, é verificado o comportamento de cada uma das variáveis, no conjunto das observações. Pela estatística descritiva, é possível “caracterizar o que é típico no grupo; indicar a variabilidade dos indivíduos no grupo e verificar como os indivíduos se distribuem em relação a determinadas variáveis” (GIL, 2008, p. 161).

4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Este capítulo apresenta os resultados da pesquisa, organizados nas categorias: Servidores, Gestores e Comparação entre percepções dos servidores e gestores.

4.1 SERVIDORES ASSISTENTES EM ADMINISTRAÇÃO

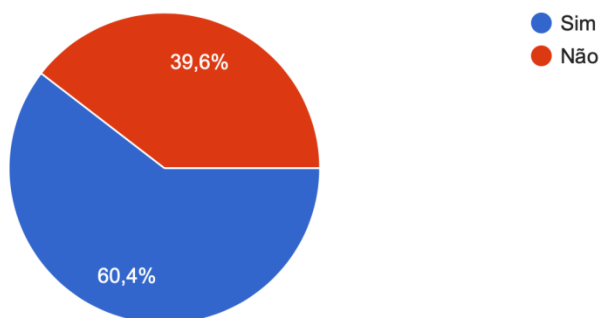
Esta categoria tem como objetivo apresentar e analisar os resultados obtidos, por meio do questionário respondido pelos servidores ocupantes do cargo de Assistente em Administração e está dividida nas seções: Percepção geral sobre competências - Servidores; Percepção de aptidão atual para o cargo; Percepções quanto a conhecimentos, habilidades e atitudes já existentes individualmente; Percepções quanto a conhecimentos, habilidades e atitudes já existentes na equipe; Percepções quanto a conhecimentos, habilidades e atitudes a serem adquiridos e/ou aperfeiçoados individualmente; Percepções quanto a conhecimentos, habilidades e atitudes a serem adquiridos e/ou aperfeiçoados pela equipe; Percepções quanto à relevância, para a Unidade, do suprimento do *gap* de competências e Percepções quanto à interferência do contexto do trabalho (carga de trabalho, capacitações, reconhecimento, oportunidade de colocar conhecimentos e habilidades em prática, estímulo da chefia, oportunidades de desenvolvimento e qualidade de vida no trabalho).

4.1.1 Percepção geral sobre competências – Servidores

Gráfico 01 – “Você sabe que a UFRGS trabalha com Gestão por Competências?”:

Você sabe que a UFRGS trabalha com gestão por competências?

91 respostas

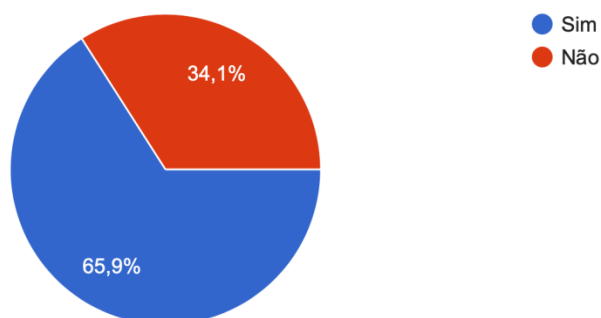


Fonte: elaborado pela autora, com base nos dados da pesquisa.

Gráfico 02 – “Você sabe o que significam competências técnicas e comportamentais?”:

Você sabe o que significam competências técnicas e comportamentais?

91 respostas



Fonte: elaborado pela autora, com base nos dados da pesquisa.

Questionados se sabiam o que significam competências técnicas e comportamentais, 65,9% dos respondentes afirmaram que sim, ao passo que, questionados se sabiam que a UFRGS trabalha com Gestão por Competências, 60,4% dos respondentes afirmaram saber que sim. Como competências, os Assistentes em Administração entendem o conjunto de conhecimentos, habilidades

e atitudes que a pessoa possui ou desenvolve em determinada área, para exercer determinada tarefa ou função, com vistas a atingir os objetivos organizacionais. Relacionado à competência, as palavras "habilidade" e "conhecimento" foram bastante citadas, bem como a capacitação ligada ao ensino formal e à experiência profissional.

Enquanto os objetivos organizacionais e os requisitos para o cargo foram bem atrelados à noção de competência, o que vai ao encontro do afirmado por Fleury e Fleury (2001) e Bergue (2014), de que o contexto de trabalho é o foco da competência e só adquire esse caráter quando comunicada e utilizada, também foi respondido que, para que estas sejam bem utilizadas, é necessária uma distribuição das atividades que não se fixe unicamente às atribuições legalmente previstas para o cargo, mas de acordo com o perfil do servidor.

Tal constatação corresponde à necessidade de flexibilidade da gestão para fazer face às mudanças das quais depende o sucesso organizacional (GUIMARÃES, 2000; ZARIFIAN, 2001), a fim de que as competências não se restrinjam a descrição do cargo, mas sim, que se estendam às próprias competências manifestadas em decorrência do trabalho, como um prolongamento direto das atitudes necessárias às respostas contingenciais (FLEURY; FLEURY, 2001). Neste sentido, também foi citado que determinadas competências podem ser mais ou menos desejáveis, de acordo com as atividades a serem desempenhadas.

No que se refere à competência técnica, a maioria dos respondentes a vinculou à competência necessária a uma determinada área de atuação ou à função desempenhada pelo servidor; um dos respondentes fez referência à condição mínima para atuação profissional. Foi considerada, nos relatos, como o conjunto de conhecimentos e habilidades práticas, adquiridas por meio de educação formal, cursos de capacitação e treinamento, para resolver as questões de trabalho diárias, utilizando os recursos e meios disponíveis. Como exemplo, foram citados o uso de ferramentas de informática, análise de documentos e cálculo.

Ao passo que alguns responderam que a competência técnica está estritamente relacionada ao cargo, e é adquirida por formação, outros responderam que pode ser aperfeiçoada ou desenvolvida com a experiência profissional, ao longo da carreira e com o apoio de outros profissionais. Desta forma, embora a competência seja considerada como um estoque de recursos detidos pelo indivíduo (FLEURY; FLEURY; 2001), só pode ser considerada como tal quando colocada em

ação, mobilizada na resolução de situações concretas (LE BOTERF, 1995; FERNANDES, 2004; DUTRA; HIPÓLITO; SILVA, 2000).

A competência comportamental foi amplamente vinculada à habilidades subjetivas e em como estas são utilizadas em atitudes no dia a dia de trabalho. Foi respondido que, juntamente com as competências técnicas, pode auxiliar no desempenho da função e que, embora pessoal, deve ser compatível com as exigências do cargo e que, devido ao reflexo que pode gerar no ambiente, faz com que a pessoa se encaixe melhor em uma ou em outra função.

Ao mesmo tempo em que a competência comportamental ficou muito ligada à individualidade e à competência emocional para lidar com frustrações e situações adversas, grande parte dos respondentes a relacionou, também, ao trabalho em equipe, à forma de conduzir as relações de trabalho e ao cuidado com o grupo. As relações inter e intrapessoais, a comunicação assertiva e o saber lidar com as pessoas também tiveram grande relevância nas respostas. Tal fato está de acordo com a sinergia necessária entre as partes, tratada por Dutra (2004), que a Gestão por Competências deve visar, garantindo maior coerência ao sistema. Outros aspectos citados como exemplo foram: criatividade; organização; resiliência; liderança; agilidade; traquejo; proatividade; empatia; gestão de conflitos e de equipes.

Embora alguns dos respondentes tenha se referido à competência comportamental como uma postura que se constrói fora do ambiente de trabalho e que advém de experiências pessoais e percepções individuais da vida em sociedade, outros citaram que, assim como a competência técnica, a comportamental é uma competência que se desenvolve com o tempo, no dia a dia de trabalho e no enfrentamento de diferentes situações desafiadoras e se reflete na responsabilidade construída em conjunto com o grupo de trabalho. Desta forma, pode-se destacar Brandão e Guimarães (2001, p. 10): “o trabalho exige da pessoa, não raras vezes, a detenção, não apenas de conhecimentos, mas também de habilidades e atitudes apropriadas [...] visto que procuram integrar diversos aspectos relacionados ao trabalho”.

A Gestão por Competências foi relacionada ao recrutamento e à seleção de servidores e funções de chefia, bem como à forma de fazer a melhor alocação, adequando as competências do servidor ao local de trabalho e a forma de gerenciar os perfis profissionais para um melhor aproveitamento, considerando o contexto de

trabalho. Um dos respondentes salientou que a Gestão por Competências deve levar em conta não apenas a função, mas o local de exercício e as condições de trabalho, como um todo. Desta forma, conforme Brandão e Bahry (2005), a Gestão por Competências é útil para nortear a atuação profissional e o desenvolvimento institucional.

A competência como algo próprio, intrínseco ao indivíduo, foi pouco citada pelos respondentes, sendo mais relacionada à aprendizagem, desenvolvimento e experiência, o que evidencia a sua concepção de flexibilidade e dinamismo, decorrente do aumento da complexidade das relações de trabalho. Destaca-se, assim, que a competência individual é desenvolvida na prática e no ambiente de trabalho, alinhada ao desenvolvimento das competências institucionais.

4.1.2 Percepção de aptidão atual para o cargo

Considerando as atividades descritas para o cargo de Assistente em Administração, os servidores foram questionados quando à sua aptidão atual para cada uma das tarefas na escala de 1 (nem um pouco capaz) a 5 (totalmente capaz), os resultados foram obtidos em porcentagem, conforme tabela abaixo:

1: Nem um pouco capaz

2: Pouco capaz

3: Medianamente capaz

4: Muito capaz

5: Totalmente capaz

Quadro 07 – Aptidão atual para as tarefas:

Tarefa	1	2	3	4	5
Tratar documentos oficiais, desde seu recebimento até seu arquivamento	1,1	0	8,8	36,3	53,8
Elaborar planilhas de cálculos	5,5	15,4	29,7	19,8	29,7
Confeccionar organogramas, fluxogramas e cronogramas	3,3	9,9	26,4	37,4	23,1
Dar apoio operacional para a elaboração de manuais técnicos	4,4	3,3	24,2	40,7	27,5
Acompanhar processos administrativos	0	1,1	8,8	25,3	64,8
Atender usuários no local ou a distância, procurando satisfazer suas expectativas	1,1	1,1	3,3	31,9	62,6
Dar suporte administrativo e técnico na área de recursos humanos	2,2	11	17,6	34,1	35,2

Dar suporte administrativo e técnico na área de materiais, patrimônio e logística	3,3	12,1	34,1	26,4	24,2
Dar suporte administrativo e técnico na área orçamentária e financeira	9,9	20,9	26,4	33	9,9
Participar da elaboração de projetos referentes à melhoria dos serviços da Instituição	0	2,2	28,6	31,9	37,4
Elaborar planos e projetos	0	8,8	25,3	33	33
Secretariar reuniões e outros eventos	5,5	9,9	17,6	28,6	38,5
Redigir documentos utilizando redação oficial	1,1	6,6	20,9	29,7	41,8
Utilizar recursos de informática	0	3,3	16,5	42,9	37,4

Fonte: elaborado pela autora, conforme dados da pesquisa.

As atividades que os servidores do cargo se julgam mais aptos são: “Atender usuários, no local ou a distância, procurando satisfazer suas expectativas”, “Tratar documentos oficiais, desde seu recebimento até seu arquivamento” e “Acompanhar processos administrativos”. Quanto às atividades de maior dificuldade, se destacaram: “dar suporte administrativo e técnico na área orçamentária e financeira” e “elaborar planilhas de cálculos”.

4.1.3 Percepções quanto a conhecimentos, habilidades e atitudes já existentes individualmente

Quanto às competências já existentes individualmente, grande parte dos Assistentes em Administração citou: proatividade, responsabilidade, agilidade, organização, comunicação interpessoal e empatia no atendimento ao usuário, salientando o caráter comportamental das competências. Neste sentido, a flexibilidade para resolver problemas, paciência para resolver conflitos com os colegas de trabalho, colaboração no trabalho em equipe, capacidade para lidar com a diversidade de opiniões, capacidade de comunicação, dentro e fora do próprio setor, para que o trabalho flua melhor e para que eventuais correções e mudanças se façam possíveis, também tiveram relevância no aspecto comportamental na percepção dos respondentes.

O conhecimento sobre as rotinas e fluxos de trabalho foi muito citado como uma competência importante para se desenvolver no ambiente de trabalho e ter compreensão do seu papel e do que se é esperado, bem como o entendimento do papel institucional e da área de atuação. Por outro lado, alguns servidores reclamam da sua falta de competência para exercer suas atribuições ou da falta de atribuições

específicas, o que pode ser consequência, justamente, da falta de clareza e entendimento quanto ao que se é esperado e ao que deve ser realizado, tanto especificamente, quanto no todo, visto que a instituição é muito ampla e as atribuições do cargo de Assistente em Administração podem ser aplicadas em quaisquer das diferentes áreas. Neste sentido, visão sistêmica e proatividade para tomar iniciativa e para buscar conhecimento em outras atividades também foram bastante citadas. Verifica-se, assim, harmonia ao que é definido como competência por Zarifian (2001, p. 68): “o tomar iniciativa e o assumir responsabilidade do indivíduo, diante de situações profissionais com as quais se depara”.

Teve destaque a abertura para mudanças e a capacidade para aprender, visto que os processos estão em constante desenvolvimento. O aprendizado da utilização do Sistema Eletrônico de Informação (SEI) apareceu, especificamente, nas respostas, visto que todos os processos físicos da UFRGS migraram para o (SEI) no início do ano de 2018, o que gerou desconforto nos servidores mais apegados à rotina, principalmente nos mais antigos, que não têm tanta familiaridade com a informática. Visto que a migração foi sendo feita aos poucos, desde o momento da sua implantação em 2014, os que mais sofreram foram aqueles que não se acostumaram progressivamente e não procuraram aprender antecipadamente, nas ofertas de capacitação quanto ao sistema, ofertadas pela própria UFRGS, na modalidade à distância. Isso demonstra certa resistência à mudança, por parte de alguns servidores, ainda mais quanto a uma mudança que veio a facilitar o gerenciamento dos processos institucionais.

Em virtude dessa mudança organizacional constante, surge a necessidade de estar em constante atualização e aprendizado. Mesmo os Assistentes em Administração que fizeram referência a estar há mais de 10, 20 anos no cargo, reforçam a necessidade da proatividade no aprendizado e de estar em constante qualificação, o que é especialmente interessante, visto que a progressão por capacitação na carreira dos técnicos-administrativos em educação só tem quatro níveis (I, II, III, IV), os quais, se desenvolvidos ininterruptamente, desde o ingresso, são concluídos em 54 meses. Este fator pode desestimular os servidores mais antigos na carreira a continuarem a se desenvolver e a procurarem por capacitações, mas este fato não foi constatado nesta seção.

Entre os Assistentes em Administração que se consideram mais aptos para o cargo, destacam-se aqueles que já ingressaram trazendo uma vasta experiência,

principalmente no serviço privado, aqueles que têm ensino formal diretamente relacionado ao cargo e aqueles que fizeram capacitações específicas às suas atividades de trabalho atuais, o que pode ser explicado pelo fato de que estes se consideram mais aptos a colocar a sua competência em ação, conforme Le Boterf (1995).

Entre as competências técnicas específicas ao cargo, as mais citadas foram: conhecimento de processo administrativo, normas e legislação, informática e redação de documentos oficiais. Atividades estas descritas nas atribuições do cargo e que foram desenvolvidas, conforme os respondentes, por meio das experiências de trabalho, das rotinas do setor e, também, com o auxílio de capacitações. Um dos respondentes declarou que o estudo é a sua principal ferramenta de autoconfiança.

4.1.4 Percepções quanto a conhecimentos, habilidades e atitudes já existentes na equipe

Em harmonia ao que foi declarado como competência individual, as principais competências citadas pelos Assistentes em Administração, com relação aos seus colegas do cargo, foram: comprometimento, responsabilidade, capacidade de iniciativa, proatividade, relacionamento interpessoal, capacidade de comunicação e conhecimento da rotina de trabalho. Quanto a este último, foram muito elogiados os colegas que já estão há anos trabalhando no local, o que garante propriedade e conhecimento, quanto às peculiaridades de cada ambiente. Aqueles que ingressaram recentemente na instituição ressaltam a importância da experiência dos colegas no seu aprendizado. Colegas que trazem experiências externas à Universidade e formação diretamente relacionada ao cargo, demonstram, também, agregar às atividades.

Contudo, no caso dos servidores ingressantes, há uma disparidade em relação aos colegas mais antigos na Instituição, visto que, segundo os respondentes, para os ingressantes falta comprometimento e responsabilidade com o trabalho. O que pode se dever, conforme visto na seção anterior, à falta de clareza quanto ao seu papel no ambiente de trabalho, bem como a falta de visão sistêmica quanto à realidade institucional e às normas do serviço público.

Desta forma, alguns respondentes declararam que há competência, mas falta responsabilidade e comprometimento no fazer e na vontade de aprender. Conforme Fernandes (2004), a competência só é mobilizada quando há uma entrega à

organização. A falta de comprometimento, portanto, prejudica a mobilização da competência. Outro respondente afirmou que a competência de cada um varia de acordo com a afinidade que tem com as atividades e o quanto gosta e se sente parte do ambiente em que atua. Este fator é fundamental, segundo ele, para que os colegas procurem desenvolvimento.

Neste sentido, um respondente declarou que cada colega atua paralelamente em processos com os quais tem mais afinidade, o que acaba prejudicando o conjunto, visto que não ocorre sinergia. Esta, indicada por Dutra (2004), é fundamental para estabelecer a coerência e consistência do sistema, gerando aprendizado coletivo e possibilidades de melhorias. Corroborando com isso, a troca de experiências, decisões democráticas e colaboração entre os colegas foram, também, competências muito citadas pelos respondentes. Quanto às competências técnicas, novamente foram citados, majoritariamente: conhecimento de normas e legislação, informática e redação de documentos oficiais.

4.1.5 Percepções quanto a conhecimentos, habilidades e atitudes a serem adquiridos e/ou aperfeiçoados individualmente

Percebe-se muito interesse, por parte dos respondentes, em se desenvolverem, principalmente no que tange às suas atividades habituais. Desta forma, aqui foram amplamente citadas competências bem específicas às atividades desenvolvidas cotidianamente, como o conhecimento da rotina específica do ambiente de atuação (Comissões de Graduação e Programa de Pós-Graduação, por exemplo).

Neste sentido, ao contrário das outras seções, em que as competências comportamentais tiveram maior atenção, nesta questão, foram mais citadas competências técnicas, como conhecimento de informática, finanças, orçamento, materiais, logística, idiomas, prazos e gestão de processos. Quanto a este último, há necessidade em se envolver mais com os projetos e processos das Unidades, para se desenvolver e contribuir mais com as atividades do ambiente de trabalho, bem como uma maior distribuição das atividades que estimulem o aprendizado.

Quanto às competências comportamentais, a mais citada foi a comunicação. Relacionamento interpessoal, gestão de conflitos e liderança também tiveram destaque. Quanto à liderança, percebe-se necessidade dos servidores de se

desenvolverem neste sentido. Pode ser por falta de um programa de sucessão, visto que, hoje, na Universidade, as capacitações sobre liderança são voltadas aos atuais gestores, os quais, no momento em que assumem a função, muitas vezes, não foram preparados antecipadamente, o que pode gerar a preocupação nos colegas que possivelmente podem substituí-los.

Mesmo os servidores que se consideram capacitados para a sua rotina de trabalho, indicam que necessitam de constantes atualizações, principalmente com referência à legislação. Quanto a este ponto, grande parte dos respondentes se demonstrou preocupado com o conhecimento e a atualização, quanto às normas, o que é especialmente interessante, em virtude de que o exercício do trabalho, enquanto serviço público, deve estar sempre pautado na lei.

Um dos respondentes citou que, embora se considere bem capacitado para o cargo, pelo fato de as atividades serem muito dinâmicas, o conhecimento nunca é alcançado na sua plenitude. Por isso, é necessário constante desenvolvimento. Em consonância, a Política e as Diretrizes para o Desenvolvimento de Pessoal no Brasil, conforme Decreto nº 5.707, de 23 de fevereiro de 2006, introduz a Gestão por Competências no serviço público como instrumento de desenvolvimento permanente dos servidores públicos, bem como o Plano de Desenvolvimento Institucional e o Plano de Gestão da UFRGS reforçam o caráter permanente das ofertas de capacitação aos servidores. Corroborando com isso, apenas quatro servidores responderam que não necessitam de capacitação, dentre eles, dois, por estarem no fim da carreira.

A falta de conhecimento quanto às rotinas de trabalho e à legislação aplicada às tarefas, conforme citado anteriormente, pode responder ao fato de que alguns respondentes não souberam indicar quais competências deveriam desenvolver, o que resultou em respostas genéricas e sem embasamento em experiências concretas. Este fato vai ao encontro do levantamento realizado em 2017, pelo TCU, no qual foram constatadas significativas deficiências nos processos de planejamento e Gestão de Pessoas nas organizações públicas federais pesquisadas, no que tange principalmente à falta de definição das competências exigidas dos profissionais (TCU, 2017).

4.1.6 Percepções quanto a conhecimentos, habilidades e atitudes a serem adquiridos e/ou aperfeiçoados pela equipe

Quanto às competências a serem desenvolvidas pela equipe, foi majoritariamente citada a comunicação. Quanto a este quesito, foi citado que os colegas precisam trabalhar mais em equipe, melhorar o relacionamento interpessoal e o atendimento ao público. A segregação de tarefas e a falta de visão do todo, enquanto Unidade e Universidade, são vistos como prejudiciais para a colaboração entre equipe e para o comprometimento do servidor.

Quanto a este último, foi citado que é necessário que a equipe esteja sempre repensando as práticas de trabalho e revendo os fluxos de processos, para que haja um maior engajamento, responsabilidade coletiva, e para que as metas e objetivos institucionais sejam alcançados. Como forma de estimular o sentimento de equipe e colaboração, um respondente declarou a importância da promoção de encontros para conversas casuais, a fim de que seja promovida a identidade de cada um com o grupo e do olhar de uns sobre os outros, para que se aproximem, por meio da discussão de temas comuns a todos.

Para que haja melhoria contínua e inovação, falta, ainda, para os colegas, principalmente para os ingressantes no cargo, uma visão mais macro, além do micro contexto em que estão inseridos. Além disso, é necessário um planejamento coletivo das atividades, para que os colegas não fiquem sobrecarregados ou ociosos e haja um maior compartilhamento de conhecimento e informação. Desta forma, é possível pensar em novas soluções.

Na opinião de um pesquisado, alguns colegas não se desenvolvem por estarem muito focados na sua área restrita de atuação. Outros afirmam que falta na gestão um melhor aproveitamento e distribuição dos servidores. Dentre eles, um acredita que não basta desenvolver as pessoas, mas alocá-las em funções compatíveis com as suas competências. Esta constatação está de acordo com o informado por Schikmann (2005), de que ocupantes de um mesmo cargo podem ser alocados em áreas com perfis e necessidades diferentes, pois não foram consideradas as competências para a realização das atividades específicas do caso concreto e corre-se o risco de não ocorrer o melhor desempenho possível.

Novamente, foi amplamente citada a necessidade de um maior conhecimento de normas internas, legislação e desenvolvimento nos sistemas de informática.

Alguns respondentes não souberam ou não quiseram responder a questão e apenas três indicaram que a equipe não precisa de desenvolvimento. Da mesma forma que na questão anterior, os respondentes que indicaram participar de uma equipe plenamente capacitada para as suas atividades, ressaltaram a importância da constante atualização e aperfeiçoamento.

4.1.7 Percepções quanto à relevância, para a Unidade, do suprimento do *gap* de competências

Grande parte dos respondentes afirmou que o suprimento do *gap* de competências seria fundamental para qualificar os serviços, o que poderia se dar pela capacitação dos servidores, visto que, conforme eles, quanto mais qualificado o servidor, melhor são os serviços por ele desempenhados e isso se reflete em todo o ambiente de trabalho. Foi respondido que tudo que seja para agregar e desenvolver é válido, e quando os servidores se sentem capacitados, há mais estímulo e motivação.

O ingresso de novos servidores no ambiente de trabalho, com as competências necessárias, também foi considerado positivo, desde que o servidor tenha disposição em compartilhar seu conhecimento e contribua no trabalho em equipe.

Para alguns, o ingresso de servidores é fundamental para que a equipe possa se desenvolver, visto que há defasagem de servidores ou servidores isolados em suas atividades. A melhoria dos fluxos de trabalho e uma maior eficiência, decorrente de capacitações, poderia suprir essa falta que, em termos de serviço público, não é fácil de ser suprida. Uma comunicação mais assertiva e a equipe mais unida, conforme necessidade informada pelos colegas, também reduziria o estresse e a ansiedade em relação ao trabalho. Uma maior distribuição das atividades também poderia ajudar a reduzir esse sentimento de isolamento. Neste sentido, Schikmann (2010, p. 19) afirma que a área de Gestão de Pessoas deve “coordenar os esforços para suprir as necessidades de pessoal de uma forma altamente técnica, com a identificação dos perfis profissionais adequados”.

O ingresso de um novo servidor, seja por concurso ou mobilidade, também foi predominantemente dito como positivo, no sentido de mudar a cultura negativa do local de trabalho e trazer experiências diferentes, que podem resultar em novas

soluções de organização e inovação. O cuidado no momento de alocar os servidores também foi frisado, visto que as competências podem ser mais ou menos utilizadas e valorizadas, para que não haja subutilização, dependendo do ambiente de trabalho.

Três respondentes declararam não ser relevante o suprimento do *gap* de competências, pois a equipe atende as demandas de trabalho satisfatoriamente. Dois respondentes acreditam que a Unidade não deve receber novos servidores, mas sim, desenvolver as pessoas que estão na Unidade e exercer uma melhor gestão na distribuição de pessoas e suas atividades.

4.1.8 Percepções quanto à interferência do contexto do trabalho (carga de trabalho, capacitações, reconhecimento, oportunidade de colocar conhecimentos e habilidades em prática, estímulo da chefia, oportunidades de desenvolvimento e qualidade de vida no trabalho)

Todos os respondentes consideram que o contexto do trabalho interfere diretamente na sua atuação, principalmente no que tange à motivação para trabalhar e ao estímulo para melhorar e se desenvolver. Dentre os que consideram que o seu contexto de trabalho interfere positivamente, o reconhecimento institucional e da chefia, bem como as oportunidades de capacitação tiveram relevância. A possibilidade de atuar em um ambiente correlato à sua formação e aplicar os conhecimentos advindos de capacitações, foi considerada muito estimulante, o que interfere na confiança para exercer as atividades e no aumento da autoestima.

Por outro lado, os servidores que consideraram o seu contexto de trabalho como negativo citaram, principalmente, a falta de reconhecimento pela chefia imediata e a indiferença entre os servidores que têm maior competência e se esforçam e aqueles que não demonstram interesse pelo trabalho que executam. No serviço público, não há remuneração por desempenho. Desta forma, o reconhecimento é um incentivo muito importante ao alto desempenho do servidor, que tem a sua valorização constatada neste momento.

Neste sentido, também foi dito que falta estímulo da chefia, que, por não conhecer as atividades que a sua equipe executa, não faz a divisão adequada, o que gera sobrecarga a alguns servidores e ociosidade aos demais, ou falta de aproveitamento das competências individuais. Chefias despreparadas, ou que não

têm competência específica para a Gestão de Pessoas, também foram citadas como influência negativa no contexto de trabalho.

O ambiente de trabalho que promove o incentivo à qualificação e o aprendizado dos servidores foi visto como motivador, mas apenas na medida em que essa formação pode ser aplicada nas atividades habituais. Por outro lado, ser capacitado e não ter a possibilidade de aplicar seus conhecimentos na prática é visto como extremamente desmotivador. Um dos problemas identificados por servidores que participam de capacitações, conforme Camões e Pantoja (2009), é o fato de não estarem alocados em áreas cujas atividades sejam relacionadas ao conteúdo abordado nesses eventos.

Alguns servidores reclamam que se sentem preteridos e desvalorizados em relação aos servidores que ocupam cargos de nível superior, ainda que tenham educação formal superior à que é exigida para o cargo. Em harmonia com tal constatação, Dutra, Zuppani e Nascimento (2014, p. 25) afirmam que "determinada competência apresentada pelo empregado de uma empresa só terá valor se, de alguma maneira, estiver contribuindo para a busca das metas organizacionais".

A cultura reativa e pouco inclinada a mudanças também provoca desestímulo dos servidores, que se sentem valorizados quando podem contribuir na solução de problemas e na busca de melhorias e inovação. Neste sentido, Guimarães (2000, p. 139): "a transformação de uma organização só se efetiva quando se consegue mudar seus padrões de comportamento, ou seja, seu subsistema social, o que torna a mudança um processo muito mais cultural do que tecnológico ou mecânico".

Alinhado a isso, o respeito pela diversidade de opinião, a valorização e apoio às iniciativas também foram citados por diferentes respondentes como fatores estimulantes no trabalho, além do trabalho colaborativo, diversidade de tarefas e boa infraestrutura.

A carga horária excessiva de trabalho, alinhada à falta de flexibilidade, foi predominantemente criticada pelos respondentes, que veem a sua qualidade de vida prejudicada pela sobrecarga de atividades. Além disso, aqueles que se encontram nessa situação dizem que não têm tempo de se capacitar ou aproveitar seu tempo de descanso, sem se desligar das atividades laborais.

4.2 GESTORES

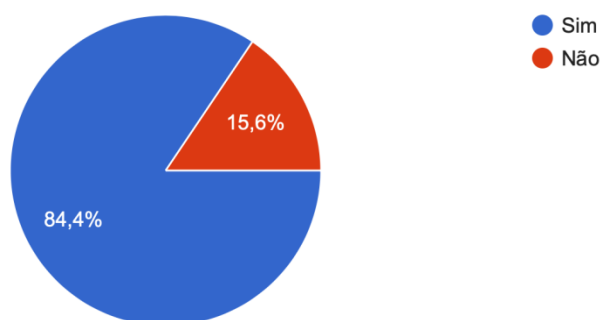
Esta categoria tem como objetivo apresentar e analisar os resultados obtidos, por meio do questionário aplicado aos gestores dos servidores ocupantes do cargo de Assistente em Administração, tendo sido dividida nas seções: Percepção geral sobre competências - gestores; Percepção de aptidão atual da equipe para o cargo; Percepções quanto a conhecimentos, habilidades e atitudes já existentes na equipe sob sua supervisão; Percepções quanto a conhecimentos, habilidades e atitudes a serem adquiridos e/ou aperfeiçoados pela equipe sob sua supervisão; Percepções quanto à relevância, para a Unidade, do suprimento do *gap* de competências, e identificação de necessidades específicas da unidade e Percepções quanto à interferência do contexto do trabalho da equipe (carga de trabalho, capacitações, reconhecimento, oportunidade de colocar conhecimentos e habilidades em prática, estímulo da chefia, oportunidades de desenvolvimento e qualidade de vida no trabalho).

4.2.1 Percepção geral sobre competências – gestores

Gráfico 03 – “Você sabe o que significam competências técnicas e comportamentais?”:

Você sabe o que significam competências técnicas e comportamentais?

45 respostas



Fonte: elaborado pela autora, com base nos dados da pesquisa.

Questionados se sabiam o que significa competências técnicas e comportamentais, 84,4% dos gestores responderam afirmativamente. Para eles, competência é o conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes, empregadas na

realização de determinada tarefa. Segundo eles, conhecimentos são adquiridos de forma teórica ou prática, a fim de adquirir habilidades e oportunizar atitudes adequadas ao desenvolvimento do trabalho, a fim de atingir objetivos. São condições para a atuação profissional em determinada área.

Com relação à competência técnica, esta foi mais relacionada ao campo operacional, às atividades práticas de caráter habitual. No conjunto definido como competência acima, está mais relacionada ao conhecimento, adquirido por formação ou experiência profissional, e habilidade, adquirido pela prática e repetição. Também foi citada como a competência específica ao cargo ou função que o profissional desempenha no ambiente de trabalho.

Neste sentido, um dos respondentes a relacionou ao resultado das exigências impostas pelo contexto de trabalho. Tal fato está em harmonia com Zarifian (2001), que considera que o sistema de Gestão por Competências deve levar em consideração não apenas o que o indivíduo faz, mas os resultados alcançados, frente a situações do ambiente organizacional.

Em complemento à tríade da competência, a comportamental foi mais relacionada à atitude diante de situações do trabalho e ao relacionamento interpessoal do dia a dia. Foi citada como a postura que o profissional tem diante das demandas de trabalho e a forma como conduz o seu conhecimento no relacionamento com os usuários e com a equipe. Um dos respondentes a relacionou como a capacidade de se adaptar à cultura institucional. O respeito aos colegas, trejeitos, autocontrole emocional, flexibilidade, organização, capacidade de iniciativa e liderança foram exemplos citados pelos pesquisados.

Com relação ao trabalho em equipe, um dos respondentes citou a importância da competência técnica, para aplicar práticas que facilitem esse trabalho e a competência comportamental, como forma de conduzir essas técnicas de forma mais humana e efetiva. Neste sentido, uma complementa a outra, em busca de um trabalho eficiente e, ao mesmo tempo, humanizado. Conforme Bomfim (2012), o "saber fazer" dos profissionais exige também o "saber ser", possível pela competência profissional, voltada à qualidade e produtividade no ambiente de trabalho, por meio de atitudes positivas.

Foi respondido que as competências conduzem o servidor a determinadas preferências no trabalho a ser desenvolvido e que, no contexto do serviço público, a

competência para lidar com imprevistos é fundamental, devido à escassez de recursos e a falta de previsibilidade, quanto ao suprimento de demandas.

Apenas um respondente citou competência como atributo inerente ao profissional. Os demais, em sua maioria, declaram que a competência é adquirida e desenvolvida, ao longo da carreira profissional, por meio de formação, capacitação e experiência diária.

4.2.2 Percepção de aptidão atual da equipe para o cargo

Considerando as atividades descritas para o cargo de Assistente em Administração, os gestores foram questionados quando à aptidão atual da equipe. Quanto aos servidores do cargo, para cada uma das tarefas, na escala de 1 (nem um pouco capaz) a 5 (totalmente capaz), os resultados foram obtidos em porcentagem, conforme tabela abaixo.

1: Nem um pouco capaz

2: Pouco capaz

3: Medianamente capaz

4: Muito capaz

5: Totalmente capaz

Quadro 08 - Aptidão atual da equipe:

Tarefa	1	2	3	4	5
Tratar documentos oficiais, desde seu recebimento até seu arquivamento	2,2	0	22,2	33,3	42,2
Elaborar planilhas de cálculos	2,2	20	20	31,1	26,7
Confeccionar organogramas, fluxogramas e cronogramas	2,2	13,3	26,7	40	17,8
Dar apoio operacional para a elaboração de manuais técnicos	2,2	11,1	13,3	48,9	24,4
Acompanhar processos administrativos	2,2	0	8,9	35,6	53,3
Atender usuários no local ou à distância, procurando satisfazer suas expectativas	0	0	8,9	22,2	68,9
Dar suporte administrativo e técnico na área de recursos humanos	2,2	13,3	26,7	24,4	33,3
Dar suporte administrativo e técnico na área de materiais, patrimônio e logística	2,2	8,9	26,7	37,8	24,4
Dar suporte administrativo e técnico na área orçamentária e financeira	6,7	15,6	26,7	26,7	24,4

Participar da elaboração de projetos referentes à melhoria dos serviços da Instituição	6,7	6,7	20	37,8	28,9
Elaborar planos e projetos	8,9	4,4	37,8	22,2	26,7
Secretariar reuniões e outros eventos	2,2	6,7	28,9	17,8	44,4
Redigir documentos utilizando redação oficial	2,2	6,7	20	17,8	53,3
Utilizar recursos de informática	0	0	13,3	46,7	40

Fonte: elaborado pela autora, com base nos dados da pesquisa.

As atividades que foram julgadas pelos gestores como de maior domínio foram: “Atender usuários no local ou à distância, procurando satisfazer suas expectativas”, “Acompanhar processos administrativos” e “Utilizar recursos de informática”. As duas primeiras foram também consideradas pelos Assistentes em Administração, conforme seção 4.1.2.

Quanto às atividades de maior dificuldade, tiveram destaque as mesmas atividades consideradas pelos Assistentes em Administração, conforme seção 4.1.2: “dar suporte administrativo e técnico na área orçamentária e financeira” e “elaborar planilhas de cálculos”.

4.2.3 Percepções quanto a conhecimentos, habilidades e atitudes já existentes na equipe sob sua supervisão

Quanto às competências já existentes na equipe sob sua supervisão, os gestores citaram, predominantemente: conhecimento de legislação e da rotina administrativa, elaboração de documentos oficiais, informática, atendimento ao público. Quanto às competências comportamentais, foram predominantemente citados o comprometimento e responsabilidade.

Dentre estes, o atendimento ao público teve destaque entre as respostas, sendo que um dos respondentes informou ser essa a única competência plenamente desenvolvida na sua equipe. De fato, o atendimento ao público é uma competência-chave entre os servidores Assistentes em Administração, visto que o ambiente de trabalho é uma Universidade e que, em maior ou menor medida, há atendimento ao público, tanto interno, técnico-administrativos, docentes e discentes, quanto externo, público em geral.

Os atendimentos não se limitam apenas ao presencial ou por telefone, mas também ocorrem por *e-mail* e via documentos oficiais. Daí decorre a importância,

também citada, da boa escrita e da capacidade argumentativa. A excelência no atendimento ao público decorre de uma boa comunicação, menos citada nesta seção, mas que é fundamental para o desenvolvimento da relação interpessoal como um todo, em especial, no relacionamento com a equipe de trabalho.

Esta última tem influência em um maior comprometimento entre a equipe que, segundo os respondentes, é mais presente nos servidores mais antigos na instituição. Os mais novos, embora tenham mais domínio em informática do que aqueles, carecem de conhecimento quanto à legislação e às rotinas administrativas e não se mostram interessados em aprender, respondendo pelo mínimo possível no exercício de suas funções, que são realizadas de modo automático e sem personalidade. Neste sentido, os poucos respondentes que afirmaram que há pouquíssima competência presente na equipe, afirmam que só veem atitude nas atividades mais básicas, como atender o usuário superficialmente, receber e repassar a demanda, sem tentar resolver por conta própria.

De acordo com Gil (2012), é a Gestão de Pessoas a responsável por fazer a ligação entre os trabalhadores e a organização. Por isso, não é possível deixar o servidor como o único responsável pelo seu comprometimento e desenvolvimento, é necessário um esforço por parte da organização, para tornar essa relação mais interessante.

Neste sentido, foi respondido que servidores que desempenham atividades mais complexas procuram mais por desenvolvimento, por meio de cursos e capacitações. Do contrário, servidores que não se interessam por suas atividades ou cujas atividades são pouco complexas, tendem a não buscar por aperfeiçoamentos. Para evitar isso, alguns gestores informaram que as atividades de trabalho são distribuídas na Unidade de acordo com a competência e interesse profissional dos servidores. Desta forma, todos acabam se destacando pela experiência que trazem ou que desenvolvem no ambiente de trabalho. Conforme Bomfim (2012), o desenvolvimento de competências deve passar por uma avaliação que identifique os pontos fortes e fracos existentes nos profissionais, a fim de captar, desenvolver e manter conhecimentos, habilidades e atitudes positivas no trabalho.

Dito isso, conforme um respondente, por tratar-se de um cargo multidisciplinar, cada servidor se adapta e contribui mais com aquilo que tem mais afinidade, por isso a importância de alocar os servidores de acordo com a preferência de cada um, na medida do possível. A forma positiva através da qual o

servidor conduz as suas atividades e o conhecimento que traz para além do que é exigido para o cargo também somam no seu desempenho, conforme descrito, visto que, conforme um dos respondentes, a admissão no serviço público pressupõe conhecimentos superficiais, não necessariamente aplicados na rotina diária da organização.

4.2.4 Percepções quanto a conhecimentos, habilidades e atitudes a serem adquiridos e/ou aperfeiçoados pela equipe sob sua supervisão

Sobre as competências a serem adquiridas ou aperfeiçoadas pelos Assistentes em Administração sob sua supervisão, os gestores de setores que lidam diretamente com o público, principalmente com relação a questões de vulnerabilidade social, salientam a importância do aperfeiçoamento constante, em relação à Gestão de Pessoas, pois as demandas sociais impactam no comportamento do servidor, exigindo energia e engajamento para o atendimento das demandas. Este trabalho, por vezes, pode ser desgastante. Por isso, a importância de se reforçar o atendimento ético e respeitoso. Com relação a isso, foi citado que se deve ter cuidado com a saúde do trabalhador que é exposto a situações delicadas, conflituosas ou de difícil resolução.

Neste cenário, a comunicação interpessoal e a gestão de conflitos também ganha destaque. A gestão de conflitos, segundo um dos respondentes, é uma competência que ajuda no clima de trabalho, traz maturidade para aceitar a divergência de opiniões e facilita o trabalho em equipe, por meio de uma comunicação assertiva. Desta forma, o relacionamento interpessoal é estimulado e as demandas deixam de ser um peso individual e passam a ser colaborativas.

Desta forma, conforme já citado anteriormente, é possível um maior comprometimento por parte dos servidores, aos quais falta, conforme os respondentes, mais proatividade para buscar informações e desenvolvimento para além das rotinas de trabalho, assim sendo capazes de propor melhorias e novas soluções para os processos de trabalho. A construção de uma cultura de inovação na Gestão Pública é essencial, a fim de superar os desafios contemporâneos e reforçar o papel das competências nos processos organizacionais (ENAP, 2015). Conforme alguns pesquisados, essa oportunidade de inovação, além de solucionar

ineficiências, traz mais estímulo e envolvimento com o trabalho que é desempenhado.

Foi citada a importância do aperfeiçoamento de gestão do tempo, a fim de melhor organizar as atividades de trabalho e estabelecer prioridades. Neste sentido, alguns respondentes citaram a dificuldade dos servidores em respeitar prazos. Ao passo que muitos respondentes citaram a dificuldade na apropriação da legislação e atualizações, no sentido das obrigações as quais o servidor público está sujeito, visto que, no que diz respeito aos seus direitos, parecem estar atentos. Assim, um fator parece estar relacionado a outro, indicando a necessidade de maior clareza quanto às responsabilidades legais e conhecimento quanto à legislação e às regras pertinentes às suas atividades específicas.

Além da legislação, foram citadas as competências técnicas relacionadas à redação oficial e domínio da língua portuguesa, conhecimento de outros idiomas, tendo em vista a internacionalização da Universidade e, predominantemente, conhecimento de informática. Quanto à esta última, foi citada a importância do domínio dos sistemas utilizados tanto gerais, como o SEI, quanto específicos da Unidade e de cada atividade, bem como o aprendizado de novas tecnologias e sistemas de informática que vão sendo disponibilizadas pela Universidade, a fim de racionalizar os sistemas.

Foi citado que a dificuldade com relação ao uso dos sistemas e ao domínio das atividades específicas do local de trabalho se deve à falta de treinamentos específicos. Assim, os servidores são obrigados a aprender à força, fato que dificulta, principalmente para os novos, tendo em vista a quantidade de especificidades que há para se inteirar, resultando em frustração e falta de interesse no desempenho da atividade. Como forma de sanar isso, um respondente sugeriu que o primeiro semestre de estágio probatório dos servidores fosse dedicado exclusivamente à formação, oportunizando período de conhecimento quanto à realidade da Unidade e da Instituição como um todo e dos processos específicos com que deverá trabalhar.

Apenas um respondente afirmou que a sua equipe não precisa aperfeiçoar ou desenvolver competências. Outros dois, embora afirmem que as competências atuais já estão bem desenvolvidas, frisaram a importância da constante atualização. Um destes considera importante a participação contínua em capacitações e treinamentos relacionados à área de atuação dos Assistentes em Administração, a

fim de aperfeiçoar, constantemente, sua atuação e melhorar os processos de trabalho do setor. No sentido de melhorar os processos, outro afirmou a importância de se pensar na inovação, para estar sempre aberto para mudanças e novas formas de trabalhar, de forma mais eficiente. Assim como a capacitação deve ser um processo contínuo, o mapeamento de competências deve ser alimentado, também, continuamente, à medida que a organização evolui, acompanhando o desenvolvimento dos servidores e as mudanças das demandas externas (SCHIKMANN, 2010).

4.2.5 Percepções quanto à relevância, para a Unidade, do suprimento do *gap* de competências, e identificação de necessidades específicas da unidade

Todos os respondentes julgaram que o suprimento do *gap* de competências nos servidores Assistentes, atuais ou o ingresso de servidores novos, e/ou por mobilidade com as competências necessárias desenvolvidas satisfatoriamente, seria muito relevante para a Unidade, pois proporcionaria excelência no trabalho executado e ajudaria no desenvolvimento dos demais colegas e da Unidade, como um todo.

Quanto às competências fundamentais específicas da Unidade, foi respondido, predominantemente que, embora as atribuições do cargo sejam bem amplas e abrangentes, é preciso maior aprofundamento sobre os temas com os quais se trabalha habitualmente, cujas competências evoluem conforme as necessidades do ambiente de trabalho. Então, é fundamental que haja interesse e predisposição em aprender e aplicar o conhecimento obtido. Neste sentido, Brandão e Bahry (2005) salientam o caráter eminentemente dinâmico das competências, por isso a importância da organização mapear, não só as competências necessárias no momento, mas também estimar a relevância futura de competências, permitindo uma atitude proativa de desenvolvimento de competências que serão importantes no futuro.

Enquanto um respondente citou que as competências comportamentais são mais importantes que as técnicas, a maioria dos respondentes considerou, nas respostas, que as competências comportamentais são tão importantes quanto as técnicas, pois são as competências comportamentais, como a flexibilidade e abertura a mudanças, que fazem com que o servidor se interesse e desenvolva as

suas competências técnicas. Afinal, as técnicas estão sempre mudando e é preciso ter atitude proativa, para se manter com essa competência. O relacionamento interpessoal, amplamente citado como competência fundamental, foi considerado um dos principais problemas, visto que são mais responsáveis por conflitos negativos do que o trabalho em si. Mesmo o servidor que chega com a competência técnica já desenvolvida, precisa aprender com a equipe a execução das atividades do dia a dia, portanto, se a pessoa não possui uma boa relação interpessoal e capacidade de trabalhar em equipe, tudo fica mais difícil, segundo os respondentes.

A capacidade de trabalhar em equipe é fundamental, porque se trabalha muito com situações desafiadoras, segundo um pesquisado, que requerem construção coletiva, imprescindível para iniciar projetos novos e não apenas dar seguimento ou acompanhar as rotinas habituais. Neste sentido, segundo um respondente, é fundamental que haja uma gestão participativa, para que os servidores do cargo participem do planejamento e da tomada de decisões da unidade, fazendo com que tenham papel de colaboradores efetivos e não apenas de executores de tarefas, pois reduzir o servidor à sua função específica, focando apenas nas atribuições simplistas do cargo, impele à Gestão por Competências por colocar o cargo acima do indivíduo (DUTRA; ZUPPANI; NASCIMENTO, 2014).

Quanto a essa incompatibilidade ser vencida, isso ocorre quando se possibilita o reconhecimento do gestor em relação à importância do servidor ocupante do cargo de Assistente em Administração, proporcionando mais oportunidades de desenvolvimento para o servidor que, por sua vez, se sentirá mais útil e estimulado pelo trabalho que desenvolve.

4.2.6 Percepções quanto à interferência do contexto do trabalho da equipe (carga de trabalho, capacitações, reconhecimento, oportunidade de colocar conhecimentos e habilidades em prática, estímulo da chefia, oportunidades de desenvolvimento e qualidade de vida no trabalho)

Todos os respondentes afirmaram que o contexto de trabalho interfere na atuação da sua equipe, pois pode gerar equipes mais integradas e motivadas quando inseridas em um ambiente favorável e salutar, que desafia, faz crescer e reconhece o trabalho de todos e de cada um. Por outro lado, um contexto desfavorável pode gerar resignação, frustração e conflitos que afetam toda a equipe.

Capacitações aplicadas, trabalho em equipe e reconhecimento foram amplamente citados como fatores positivos. Como fatores negativos foram mais citadas a desvalorização do cargo e a carga horária de trabalho excessiva.

Os pesquisados afirmaram que, quanto mais os servidores se qualificam, maior é a resolução de problemas, redução de tempo e acerto. Assim, a equipe cresce e o clima melhora, em todos os sentidos. Capacitações que ajudem não só no fazer diário, como também em atividades que contribuam para o desenvolvimento profissional e pessoal do servidor. Questões de qualidade de vida no trabalho foram citadas pelos respondentes, visto que as atividades de trabalho podem ser muito desgastantes ou monótonas. Por isso, as questões de clima devem ser constantemente avaliadas e conversadas, junto à equipe.

Além disso, é importante que as atividades desempenhadas pelo servidor ganhem mais importância dentro do contexto de trabalho e não se restrinjam a atividades pontuais. Segundo um dos respondentes, o servidor se envolver com tarefas que fazem parte de um processo mais longo e dinâmico traz mais satisfação e pertencimento a uma causa maior. Foi citado que de nada adianta o servidor ser muito bem capacitado se não há espaço mínimo para a aplicação do conhecimento, gerando o efeito contrário de frustração com as atividades. Para evitar isso, é preciso visar a adequação das competências requeridas dos servidores aos objetivos da instituição, proporcionando, assim, a racionalização e a efetividade dos gastos com capacitação (BRASIL, 2006).

Para tanto, é preciso pensar em uma atuação que possibilite ao profissional que empregue e desenvolva seus pontos fortes, a fim de gerar resultados para a organização, por meio do desenvolvimento do conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessários para o seu alcance (DUTRA; HIPÓLITO; SILVA, 2000). Além disso, foi citado que os servidores precisam sentir que há um acompanhamento e uma preocupação da gestão com o seu desenvolvimento e não apenas ser encaminhado, de acordo com a sua vontade.

O cargo, conforme um dos respondentes, é muito importante e representa um papel-chave para a Instituição, por isso deve ser valorizado e estimulado. Neste sentido, foi citada a importância do reconhecimento e do estímulo tanto da chefia imediata quanto da Universidade para que não haja resignação. Um dos respondentes citou que o servidor reflete as atitudes da chefia e que cabe a ela equilibrar as expectativas e o contexto de trabalho, procurando oportunidades para

que todos possam se desenvolver no seu ritmo, não apenas na teoria, mas na prática diária. Assim, foi citado que é necessário o mínimo de suporte, tanto social (reconhecimento dos colegas e da chefia) quanto organizacional (recursos adequados para o desenvolvimento das atividades).

Foi comentado que falta organização nas atividades, o que acaba gerando sobrecarga de atividades para uns e subutilização para outros, prejudicando a qualidade do ambiente de trabalho. A falta de integração entre os setores dentro da unidade e entre unidades desestimula a colaboração e torna os servidores isolados, quando poderiam ter mais oportunidades se o ambiente fosse considerado como uma comunidade. A falta de estabilidade, com relação à posição de chefia, e a falta de uma carreira baseada no mérito fazem com que não haja possibilidade de cobrança, visto que os colegas dificilmente são penalizados. A carga horária excessiva e processos extremamente burocratizados também foram apontados como fatores negativos no contexto de trabalho.

4.3 COMPARAÇÃO ENTRE PERCEPÇÕES DE ASSISTENTES E GESTORES

Esta categoria tem como objetivo apresentar a comparação entre as percepções dos Assistentes em Administração e dos gestores e está dividida nas seções: Percepção de aptidão atual para o cargo - comparação e Percepções sobre competências - comparação.

4.3.1 Percepção de aptidão atual para o cargo - comparação

O quadro abaixo compara as percepções dos Assistentes em Administração e dos gestores, acerca da sua aptidão atual para as tarefas do cargo, cujos principais percentuais demonstram similaridade entre as respostas dos dois grupos. A tarefa que teve a diferença mais considerável foi a de “elaborar planos e projetos”, uma vez que os Assistentes em Administração se consideram mais capacitados do que julgam os gestores. Conforme análise, esse resultado pode se justificar pelo fato de que os Assistentes acreditam que devem receber atribuições mais desafiadoras,

além de almejam uma maior participação nos projetos institucionais, a fim de se sentirem mais ativos, uma vez que se sentem capazes, ao passo que os gestores, por exigirem mais proatividade e engajamento dos Assistentes, podem atribuir à falta de capacidade deles a sua não participação na elaboração de planos e projetos.

1: Nem um pouco capaz

2: Pouco capaz

3: Medianamente capaz

4: Muito capaz

5: Totalmente capaz

Quadro 09 - Percepções dos Assistentes em Administração e dos gestores, acerca da sua aptidão atual para as tarefas do cargo:

Tarefa	Maior percentual da questão - assistentes	Maior percentual da questão - gestores
Tratar documentos oficiais, desde seu recebimento até seu arquivamento	53,8% totalmente capaz	42,2% totalmente capaz
Elaborar planilhas de cálculos	29,7% medianamente capaz e 29,7% totalmente capaz	31,1% muito capaz
Confeccionar organogramas, fluxogramas e cronogramas	37,4% muito capaz	40% muito capaz
Dar apoio operacional para a elaboração de manuais técnicos	40,7% muito capaz	48,9% muito capaz
Acompanhar processos administrativos	64,8% totalmente capaz	53,3 totalmente capaz
Atender usuários no local ou a distância, procurando satisfazer suas expectativas	62,6% totalmente capaz	68,9% totalmente capaz
Dar suporte administrativo e técnico na área de recursos humanos	35,2% totalmente capaz	33,3% totalmente capaz
Dar suporte administrativo e técnico na área de materiais, patrimônio e logística	34,1 medianamente capaz	37,8% muito capaz

Dar suporte administrativo e técnico na área orçamentária e financeira	33% muito capaz	26,7% medianamente capaz e 26,7% muito capaz
Participar da elaboração de projetos referentes à melhoria dos serviços da Instituição	37,4% totalmente capaz	37,8% muito capaz
Elaborar planos e projetos	33% muito capaz e 33% totalmente capaz	37,8% medianamente capaz
Secretariar reuniões e outros eventos	38,5% totalmente capaz	44,4% totalmente capaz
Redigir documentos utilizando redação oficial	41,8% totalmente capaz	53,3% totalmente capaz
Utilizar recursos de informática	42,9% muito capaz	46,7% muito capaz

Fonte: elaborado pela autora, com base nos dados da pesquisa.

4.3.2 Percepções sobre competências - comparação

As competências citadas, tanto pelos Assistentes em Administração quanto pelos gestores, ressaltam o caráter amplo e multidisciplinar das atribuições do cargo, visto que não se resumem a um conjunto de tarefas específicas, mas permeiam todas as atividades do serviço. Foi ressaltado, também, o caráter dinâmico do cargo, visto que a maioria das competências, embora tenham sido consideradas como presentes, foram consideradas, também, como competências a serem aperfeiçoadas continuamente.

Dada a abrangência do cargo, foi identificada a necessidade de que os servidores tenham uma melhor compreensão do seu papel, tanto no seu setor específico quanto no cenário institucional, para que se tenha uma maior percepção de pertencimento e, assim, desenvolver competências que possam ser aplicadas no seu contexto de trabalho. Desta compreensão, parece resultar um maior comprometimento por parte do servidor que se engaja, na medida em que sente que seus esforços fazem parte de algo maior e são reconhecidos.

Neste sentido, embora por parte dos gestores tenha se identificado falta de comprometimento e proatividade dos Assistentes em Administração, por parte

destes faltam oportunidades de aplicar seus conhecimentos em atividades que vão para além das tarefas rotineiras do cargo. Assim, conclui-se que o desempenho é maior, na medida em que se tem afinidade e competências relacionadas às atividades que estão sendo exercidas. Por isso, é fundamental uma gestão que considere as competências pessoais, atreladas as competências institucionais, a fim de atingir os objetivos organizacionais.

A comunicação, que engloba o atendimento ao público e o trabalho em equipe, foi predominantemente citada pelos dois grupos como competência que torna o trabalho mais eficaz e traz mais sinergia e entendimento entre a equipe. Também houve harmonia entre os dois grupos que indicaram, preponderantemente, legislação, informática e redação de documentos oficiais como principais atividades que precisam ser desenvolvidas continuamente, inclusive por aqueles que já têm competência suficientemente desenvolvida na área, dada a necessidade de se estar sempre atualizado.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo teve como objetivo identificar o conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes presentes e desejados para o desempenho das atribuições no seu contexto de trabalho, conforme referencial teórico, entre os servidores ocupantes dos cargos de Assistente em Administração da UFRGS, por meio da percepção dos servidores e dos gestores. Assim, é possível dizer que o objetivo geral deste estudo foi atingindo, bem como os seus objetivos específicos, visto que os dados obtidos forneceram informações suficientes para atingir a finalidade desta pesquisa.

No que se refere à análise da descrição do cargo de Assistente em Administração, as atividades que foram julgadas pelos gestores como de maior domínio entre os Assistentes foram: atender usuários no local ou à distância, procurando satisfazer suas expectativas, acompanhar processos administrativos e utilizar recursos de informática. As duas primeiras foram também consideradas como de maior facilidade pelos Assistentes em Administração, com o acréscimo de tratar documentos oficiais, desde seu recebimento até seu arquivamento. Quanto às atividades de maior dificuldade, foram consideradas as mesmas pelos dois grupos de respondentes, que sejam: dar suporte administrativo e técnico na área orçamentária e financeira e elaborar planilhas de cálculos. É importante ressaltar que é difícil julgar as competências objetivamente, visto que a descrição do cargo é genérica e padronizada, excluindo questões comportamentais e as especificidades de cada contexto de trabalho.

Em razão disso, foram feitas também questões abertas, para que os pesquisados ficassem livres para se posicionarem, de acordo com as suas percepções individuais. No que se refere às competências atualmente presentes nos Assistentes em Administração, estes citaram, predominantemente: conhecimento de normas e legislação, informática e redação de documentos oficiais. Quanto às competências comportamentais, a abertura para mudanças e o relacionamento interpessoal com a equipe e os usuários foram predominantemente citados. A principal tarefa identificada pelos gestores foi o atendimento ao público que, por ser diverso e realizado em diferentes meios, demanda outras competências igualmente importantes, como boa redação, capacidade argumentativa e comunicação. Esta

última vem ao encontro de uma competência igualmente citada pelos respondentes: trabalho em equipe, da qual os gestores acreditam decorrer a competência comportamental mais citada por eles: comprometimento.

Quanto às competências a serem adquiridas ou aperfeiçoadas por si ou pelos colegas do cargo, os Assistentes em Administração demonstram muito interesse em se desenvolverem, principalmente no que tange às suas atividades habituais. Foram citadas tarefas como: conhecimento de informática, finanças, orçamento, materiais, logística, idiomas, prazos e gestão de processos. Quanto às competências comportamentais, a mais citada foi a comunicação. Relacionamento interpessoal, gestão de conflitos e liderança também tiveram destaque. A segregação e a má distribuição de tarefas, a falta de visão do todo, enquanto Unidade e Universidade, são vistos como prejudiciais para a colaboração entre equipe, para o comprometimento do servidor e para a melhoria contínua e inovação.

Em que pese os assistentes citarem a má gestão na distribuição de servidores e tarefas, os gestores ressaltaram a importância da proatividade para buscar informações e desenvolvimento, para além das rotinas de trabalho, para que os assistentes sejam capazes de propor melhorias e novas soluções para os processos de trabalho. Conforme eles, a oportunidade de inovação, além de solucionar ineficiências, traz mais estímulo e envolvimento com o trabalho que é desempenhado. Como forma de equalizar essa divergência, procura-se realizar uma gestão participativa e a distribuição das tarefas e dos servidores, de acordo com as suas competências e interesse profissional, na medida do possível.

Alguns gestores citaram a necessidade de os Assistentes respeitarem as obrigações impostas pela legislação e de comprometimento com as suas atribuições, ao passo que os Assistentes ressaltam a necessidade de atualização constante, quanto à legislação aplicada às suas atribuições, bem como maior conhecimento sobre as suas rotinas de trabalho, para que possam melhor compreender o que é esperado da sua função enquanto servidor, visto que a instituição é muito ampla e as atribuições do cargo de Assistente em Administração podem ser aplicadas em quaisquer das diferentes áreas. Assim, indica-se a necessidade do Assistente de maior clareza quanto às suas responsabilidades legais e quanto ao seu papel no contexto de trabalho.

Este fator pode responder ao fato de que alguns respondentes não souberam indicar quais competências deveriam desenvolver, o que resultou em respostas

genéricas e sem embasamento em experiências concretas. Apenas quatro respondentes, entre os dois grupos, indicaram que a equipe não precisa de desenvolvimento. Por outro lado, os respondentes que indicaram participar de uma equipe plenamente capacitada para as suas atividades ressaltaram a importância da constante atualização e aperfeiçoamento. Neste sentido, muitas das competências que foram citadas como já adquiridas, foram repetidas nas competências a serem aperfeiçoadas.

Sobre o contexto de trabalho, todos os respondentes afirmaram que este interfere diretamente na atuação dos servidores, sendo necessário tanto o suporte social, quanto o organizacional. Tanto os assistentes, quanto os gestores consideraram como principais aspectos positivos: reconhecimento institucional, da chefia e dos colegas e a oportunidade de capacitação. Como principais aspectos negativos foram considerados: carga horária de trabalho excessiva, processos pouco desafiadores e desvalorização do cargo.

Neste sentido, ao passo que tanto servidores quanto gestores frisaram a proatividade e a abertura a mudanças como competências importantes, foi identificado que em alguns ambientes de trabalho impera a cultura reativa que desestimula os servidores que se sentem valorizados quando podem contribuir na solução de problemas e na busca de melhorias. Assim, conclui-se que a capacitação dos servidores só é estimulante quando pode ser aplicada e valorizada no ambiente de trabalho, do contrário gera frustração. Por isso, é importante o mapeamento de competências que considere os interesses do servidor dentro daquilo que pode ser desempenhado no seu contexto de trabalho a fim de atingir os objetivos organizacionais, bem como a alocação que considere esses critérios.

As competências elencadas neste estudo ressaltam o caráter dinâmico e multidisciplinar do cargo de Assistente em Administração. Por isso, as questões comportamentais foram consideradas tão importantes quanto as competências técnicas pelos respondentes, tendo em vista que foram igualmente citadas. Conclui-se, pois, que são as competências comportamentais que fazem com que as competências técnicas sejam mobilizadas. O Assistente em Administração, pela amplitude das competências que foram demonstradas, representa um papel-chave na organização e, como tal, demanda reconhecimento, mediante um olhar conjunto sobre as suas atribuições e competências, a fim de que tenham papel de colaboradores efetivos e não apenas de executores de tarefas, pois isto seria

retroceder ao "departamento de pessoal", tão distante da realidade almejada com a Gestão por Competências.

Não obstante se considere que um bom retorno tenha sido atingido pela profundidade das respostas obtidas, uma das principais limitações deste estudo é a restrição a um número limitado de respondentes, não englobando atividades e competências específicas a cada uma das unidades e áreas da UFRGS. Para estudos futuros, sugere-se uma análise qualitativa, que considere demandas e competências específicas a cada unidade e área, bem como análises quantitativas que compreendam maior número de servidores sobre cada ponto tratado neste estudo, a fim de acompanhar e identificar pontos de atenção. Seria interessante, ainda, a análise em outras universidades, a fim de realizar o cruzamento com os dados obtidos neste estudo.

REFERÊNCIAS

AMARAL, R. M. **Gestão de Pessoas por competências em organizações públicas**. In: Seminário Nacional de Bibliotecas Universitárias, 2014.

BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. Lisboa, Portugal; Edições 70, LDA, 2009.

BERGUE, S. T. **Gestão Estratégica de pessoas no setor público**. São Paulo: Atlas, 2014.

BOMFIM, R. A. Competência profissional: uma revisão bibliográfica. **Revista Organização Sistêmica**, v. 1, n.1, 2012.

BRANDÃO, Hugo Pena; GUIMARÃES, Tomáz de Aquino. Gestão de competências e gestão de desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo construto? RAE - **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 41, n. 1, p. 8-15, jan/mar, 2001

BRANDÃO, H. P.; BAHRY, C. P. Gestão por competências: métodos e técnicas para mapeamento de competências. **Revista do Serviço Público**. Brasília: 56 (2), p.179-194, abr./jun. 2005.

BRASIL. **Decreto-Lei no 5.707, de 23 de fevereiro de 2006**. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2004-2006/2006/Decreto/D5707.htm>. Acesso em: 22 set. 2018.

BRASIL. **Decreto-Lei no 5.824, de 29 de junho de 2006**. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2004-2006/2006/Decreto/D5824.htm>. Acesso em: 10 set. 2018.

BRASIL. **Lei no 11.091, de 12 de janeiro de 2005**. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2005/lei/l11091.htm>. Acesso em: 10 set. 2018.

BRASIL. Tribunal de Contas da União. **Relatório de levantamento TC 017.245/2017-6**. Disponível em: <<https://portal.tcu.gov.br/lumis/portal/file/fileDownload.jsp?fileId=8A81881F62B15ED20162E39DB9C50879>>. Acesso em: 15 out. 2018.

CAMÕES, M. S.; PANTOJA, M.J. **Suporte à transferência de treinamento: estudo de caso na administração pública.** In: XXXIII Encontro da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração, São Paulo, 2009.

DUTRA, Joel Souza. **Competências: conceitos e instrumentos para a Gestão de Pessoas na empresa moderna.** São Paulo: Atlas, 2004. 206 p.

DUTRA, José Souza; HIPÓLITO, José Antônio Monteiro; SILVA, Cassiano Machado. Gestão de Pessoas por competências: o caso de uma empresa do setor de telecomunicações. RAC – **Revista de Administração Contemporânea**, v. 4, n. 1, p. 161-176, jan./abr., 2000.

ENAP. Escola Nacional de Administração Pública. **Gestão por Competências.** Brasília: Enap, 2015. Disponível em: <www.repositorio.enap.gov.br>. Acesso em: 03 nov. 2018.

FERNANDES, B. H. R. **Competências e performance organizacional: um estudo empírico.** 2004. 249 f. Tese (Doutorado em Administração) – Universidade de São Paulo, São Paulo, SP, 2004.

FEVORINI, F. B.; SILVA, R. T.; CREPALDI, A. M. Gestão por Competências no setor público: exemplos de organizações que adotaram o modelo. **Revista de Carreiras e Pessoas**, São Paulo, v. 4, n. 2, 2014. Disponível em: <<http://revistas.pucsp.br/index.php/ReCaPe/article/view/20577/15194>>. Acesso em: 01 nov. 2018.

FLEURY, Maria Tereza Leme; FLEURY, Afonso. Construindo o conceito de competência. **Rev. adm. contemp.**, Curitiba, v. 5, Edição Especial, p. 183-196, 2001. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1415-6552001000500010&lng=en&nrm=iso>. Acesso em: 11 out. 2018.

FONSECA, J. J. S. **Metodologia da pesquisa científica.** Fortaleza: UEC, 2002. Apostila.

GERHARDT, Tatiana Engel; SILVEIRA, Denise Tolfo (Org.). **Métodos de Pesquisa.** Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2009. 120 p. Disponível em: <<http://www.ufrgs.br/cursopgdr/downloadsSerie/derad005.pdf>>. Acesso em: 27 nov. 2018.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. São Paulo: Atlas, 2008.

GIL, A. C. **Gestão de Pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. 1. Ed. – 11. Reimp. – São Paulo: Atlas, 2012.

GODOY, A. S. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. **Revista de administração de empresas**, Mar./Abr. 1995, p. 58.

GUIMARÃES, T.A. A nova administração pública e a abordagem da competência. **Revista de Administração Pública**, vol 34, no 3, 2000.

ISAMBERT-JAMATI, V. O apelo à noção de competência. Revista L.Orientation Scolaire et Professionnelle. In: ROPÉ, F., TANGUY, L. (Orgs.). **Saberes e competências: o uso de tais noções na escola e na empresa**. Campinas: Papirus, p. 103-133, 1997.

KLERING, Luis R.; PORSSE, Melody de C. S.; GUADAGNIN, Luis A. Novos caminhos da administração pública brasileira. **Análise**, v. 21, n. 1, p. 4-17, 2010.

LANDFELDT, I. S. M. P.; ODELIUS, C. C. **Gestão por Competências Em Universidades Públicas Federais**. Anpad, Curitiba, 2017.

LANG, J.; MARINHO, S. V.; BOFF, M. L.. Aprendizagem em ação, competências e a relação com a aprendizagem gerencial. **Pretexto**, Belo Horizonte, v. 15, NE, p. 67 – 83, 2014. Disponível em: <http://www.fumec.br/revistas/pretexto/article/view/1654/pdf_13>. Acesso em: 10 set. 2018.

LE BOTERF, G. De la compétence - essai sur un attracteur étrange. In: **Les éditions d'organisations**. Paris: Quatrième Tirage, 1995.

MINAYO, M. C. de S. **O desafio do conhecimento**. 10. ed. São Paulo: HUCITEC, 2007.

MIRANDA, S. Como as necessidades de informação podem se relacionar com as competências informacionais. **Ci. Inf.**, Brasília, v. 35, n. 3, p. 99-114, 2006.

NASCIMENTO, F.; ZUPPANI, T. D. S.; DUTRA, J. D. S. Avaliação de desempenho por competências no setor público paulista. **Revista da Faculdade de Administração e Economia**, v. 5, n. 2, p. 24-54, 2014.

PERSEGUINO, S. A.; PEDRO, W. J. A. Análise crítica da Gestão por Competências em universidades federais., **R. Tecnol. Soc.** v. 13, n. 29, p. 22-44, set./dez. 2017. Disponível em: <<https://periodicos.utfpr.edu.br/rts/article/view/3847>>. Acesso em: 02 nov. 2018.

PIRES, Alexandre Kalil et al. **Gestão por Competências em organizações de governo**. Brasília: ENAP, 2005. 100 p.

SÁ-SILVA, J.R.; ALMEIDA, C.D.; GUINDANE, J.F. Pesquisa documental: pistas teóricas e metodológicas. **Rev. Bras. Hist. Cienc. Soc.**, v.1, n.1, p.1-15, 2009.

SCHIKMANN, R.. Gestão Estratégica de Pessoas: bases para a concepção do Curso de Especialização em Gestão de Pessoas no Serviço Público. In: PANTOJA, Maria Júlia; CAMÕES, Marizaura Reis de Souza; BERGUÉ, Sandro Trescastro. **Gestão de Pessoas: bases teóricas e experiências no setor público**. Brasília: ENAP, 2010. p.9-28.

SERVA, Maurício; JAIME JUNIOR, Pedro. Observação Participante pesquisa em administração: uma postura antropológica. **Rev. adm. empres.**, São Paulo , v. 35, n. 3, p. 64-79, June, 1995. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-75901995000300008&lng=en&nrm=iso>. Acesso em 27 nov. 2018.

SILVA, F.; MELLO, S. A implantação da Gestão por Competências: práticas e resistências no setor público. **Revista Eletrônica de Administração e Turismo (ReAT)**, v. 2, n. 1, p. 110-127, jan./jun.2013.

UFRGS. Universidade Federal do Rio Grande do Sul. **Quadro De Referência dos Servidores Técnico-administrativos da UFRGS: Relação de Cargos Ocupados e Desocupados em Junho/2019**. Porto Alegre, 2019. Disponível em: <https://www.ufrgs.br/progesp/wp-content/uploads/TransparênciaGestãoPessoas/8-QRSTA_UFRGS_JUNHO_2019.pdf>. Acesso em: 23 jun. 2019.

UFRGS. Universidade Federal do Rio Grande do Sul. **Plano de Desenvolvimento Institucional: PDI 2016-2020: Construa o futuro da UFRGS**. Porto Alegre, 2016. Disponível em: <http://www.ufrgs.br/pdi/PDI_2016a2026_UFRGS.pdf>. Acesso em: 10 set. 2018.

UFRGS. Universidade Federal do Rio Grande do Sul. **Plano de Gestão**. Porto Alegre, 2016. Disponível em: <<http://www.ufrgs.br/consun/legislacao/documentos/decisao-no-170-2017-anexo>>. Acesso em: 10 set. 2018.

ZARIFIAN, Philippe. **Objetivo competência**: por uma nova lógica. São Paulo: Atlas, 2001.

APÊNDICE A - QUESTIONÁRIO PARA SERVIDORES ASSISTENTES EM ADMINISTRAÇÃO

Questionário 1 - Assistentes

Prezada/o servidora/servidor:

Você está sendo convidada/o a participar, por meio deste formulário, de pesquisa desenvolvida por Millene Grandemagne Barros dos Santos (graduanda em Administração) e orientada pela Prof.ª Dra. Christine da Silva Schröder.

Nosso objetivo é mapear competências entre os servidores ocupantes dos cargos de Assistente em Administração da UFRGS.

Sua participação será totalmente ANÔNIMA, e de forma alguma você será identificada/o. Os dados serão analisados de forma global. Esta pesquisa não deverá lhe causar qualquer dano, e você poderá declinar da participação a qualquer momento.

Agradecemos a sua contribuição para a nossa pesquisa, em que vemos relevância acadêmica, social e institucional a fim de agregar valor aos serviços ofertados pela Instituição e ao desenvolvimento dos servidores.

Muito obrigada!

***Obrigatório**

Sua Unidade de atuação: *

Sua resposta _____

Você possui curso de GRADUAÇÃO concluído? *

Sim

Não

Caso tenha respondido SIM à questão anterior, informe o nome do seu ÚLTIMO curso de GRADUAÇÃO concluído:

Sua resposta _____

Você possui curso de PÓS-GRADUAÇÃO concluído? *

Sim

Não

Caso tenha respondido SIM à questão anterior, informe o nome do seu MAIS ALTO curso de PÓS-GRADUAÇÃO concluído e o NÍVEL (Especialização, Mestrado, Doutorado):

Sua resposta _____

Você sabe que a UFRGS trabalha com gestão por competências? *

Sim

Não

Você sabe o que significam competências técnicas e comportamentais? *

- Sim
- Não

Caso tenha ao menos uma ideia do que são, pode, por favor, comentar a respeito?

Sua resposta

Assinale, na coluna a seguir, a única resposta que melhor representa sua percepção com relação ao quanto você se considera capaz de atender a cada atribuição do cargo de Assistente em Administração. *

	Nem um pouco capaz	Pouco capaz	Medianamente capaz	Muito capaz	Totalmente capaz
Tratar documentos oficiais, desde seu recebimento até seu arquivamento.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Elaborar planilhas de cálculos.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Confeccionar organogramas, fluxogramas e	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Dar apoio operacional para elaboração de manuais técnicos.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Acompanhar processos administrativos.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Atender usuários no local ou a distância, procurando satisfazer suas expectativas.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Dar suporte administrativo e técnico na área de recursos humanos.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Dar suporte administrativo e técnico na área de materiais, patrimônio e logística.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Dar suporte administrativo e técnico na área orçamentária e financeira.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Participar da elaboração de projetos referentes à melhoria dos serviços da instituição.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Elaborar planos e projetos.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Secretariar reuniões e outros eventos.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Redigir documentos utilizando redação oficial.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Utilizar recursos de informática.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Para responder as questões abaixo, e observando atentamente a lista de atribuições acima, considere conhecimentos como ASSUNTOS/NORMAS/TEORIAS QUE SE CONHECE RELACIONADOS AO TRABALHO (ex.: legislação, informações técnicas sobre rotinas, noções de escrita técnica, dentre outros), habilidades como SABER FAZER ALGO RELACIONADO AO TRABALHO (ex.: negociação, comunicação interpessoal, dentre outros) e atitudes como COMPORTAMENTOS relacionados ao trabalho (ex.: proatividade, responsabilidade, agilidade, dentre outros).

Questões:

Quais competências (conhecimentos, habilidades e atitudes) você julga que JÁ POSSUI SUFICIENTEMENTE DESENVOLVIDAS INDIVIDUALMENTE para desempenhar suas atividades no contexto do cargo e da sua Unidade? Por quê? Se necessário, cite exemplos, sem mencionar nomes. *

Sua resposta

Quais competências (conhecimentos, habilidades e atitudes) você julga que SEUS COLEGAS JÁ POSSUEM SUFICIENTEMENTE DESENVOLVIDAS para desempenharem suas atividades no contexto do cargo e da sua Unidade? Por quê? Se necessário, cite exemplos, sem mencionar nomes. *

Sua resposta

Quais competências (conhecimentos, habilidades e atitudes) você julga que AINDA NECESSITA ADQUIRIR E/OU APERFEIÇOAR INDIVIDUALMENTE para desempenhar suas atividades no contexto do cargo e da sua Unidade? Por quê? Se necessário, cite exemplos, sem mencionar nomes. *

Sua resposta

Quais competências (conhecimentos, habilidades e atitudes) você julga que SEUS COLEGAS AINDA NECESSITAM ADQUIRIR E/OU APERFEIÇOAR para desempenharem suas atividades no

contexto do cargo e da sua Unidade? Por quê? Se necessário, cite exemplos, sem mencionar nomes. *

Sua resposta

Caso supridas tais competências nos servidores Assistentes atuais, ou caso a Unidade receba servidores novos e/ou por mobilidade com estas competências desenvolvidas satisfatoriamente, você considera que isto seria relevante para a Unidade? Por quê? *

Sua resposta

Finalmente, como você considera que o contexto do trabalho (carga de trabalho, capacitações, reconhecimento, oportunidade de colocar conhecimentos e habilidades em prática, estímulo da chefia, oportunidades de desenvolvimento e qualidade de vida no trabalho) interfere na sua atuação? Justifique sua resposta. *

Sua resposta

ENVIAR

Nunca envie senhas pelo Formulários Google.

APÊNDICE B - QUESTIONÁRIO PARA GESTORES

Questionário 2 - Gestores

Prezada/o servidora/servidor:

Você está sendo convidada/o a participar, por meio deste formulário, de pesquisa desenvolvida por Millene Grandemagne Barros dos Santos (graduanda em Administração) e orientada pela Prof.ª Dra. Christine da Silva Schröder.

Nosso objetivo é mapear competências entre os servidores ocupantes dos cargos de Assistente em Administração da UFRGS.

Sua participação será totalmente ANÔNIMA, e de forma alguma você será identificada/o. Os dados serão analisados de forma global. Esta pesquisa não deverá lhe causar qualquer dano, e você poderá declinar da participação a qualquer momento.

Agradecemos a sua contribuição para a nossa pesquisa, em que vemos relevância acadêmica, social e institucional a fim de agregar valor aos serviços ofertados pela Instituição e ao desenvolvimento dos servidores.

Muito obrigada!

***Obrigatório**

Sua Unidade de atuação: *

Sua resposta

Você possui curso de GRADUAÇÃO concluído? *

Sim

Não

Caso tenha respondido SIM à questão anterior, informe o nome do seu ÚLTIMO curso de GRADUAÇÃO concluído:

Sua resposta

Você possui curso de PÓS-GRADUAÇÃO concluído? *

Sim

Não

Caso tenha respondido SIM à questão anterior, informe o nome do seu MAIS ALTO curso de PÓS-GRADUAÇÃO concluído e o NÍVEL (Especialização, Mestrado, Doutorado):

Sua resposta

Você sabe o que significam competências técnicas e comportamentais? *

Sim

Não

Caso tenha ao menos uma ideia do que são, pode, por favor, comentar a respeito?

Sua resposta

Assinale, na coluna a seguir, a única resposta que melhor representa sua percepção com relação a quanto a equipe sob sua supervisão (em média) parece capaz de desempenhar cada atribuição do cargo de Assistente em Administração. *

	Nem um pouco capaz	Pouco capaz	Medianamente capaz	Muito capaz	Totalmente capaz
Tratar documentos oficiais, desde seu recebimento até seu arquivamento.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Elaborar planilhas de cálculos.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Confeccionar organogramas, fluxogramas e cronogramas.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Dar apoio operacional para elaboração de manuais técnicos.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Acompanhar processos administrativos.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Atender usuários no local ou a distância, procurando satisfazer suas expectativas.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Dar suporte administrativo e técnico na área de recursos humanos.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Dar suporte administrativo e técnico na área de materiais, patrimônio e logística.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Dar suporte administrativo e técnico na área orçamentária e financeira.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Participar da elaboração de projetos referentes à melhoria dos serviços da instituição.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Elaborar planos e projetos.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Secretariar reuniões e outros eventos.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Redigir documentos utilizando redação oficial.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Utilizar recursos de informática.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Para responder as questões abaixo, e observando atentamente a lista de atribuições acima, considere conhecimentos como ASSUNTOS/NORMAS/TEORIAS QUE SE CONHECE RELACIONADOS AO TRABALHO (ex.: legislação, informações técnicas sobre rotinas, noções de escrita técnica, dentre outros), habilidades como SABER FAZER ALGO RELACIONADO AO TRABALHO (ex.: negociação, comunicação interpessoal, dentre outros) e atitudes como COMPORTAMENTOS relacionados ao trabalho (ex.: proatividade, responsabilidade, agilidade, dentre outros).

Questões:

Quais competências (conhecimentos, habilidades e atitudes) você julga que os colegas sob sua supervisão já possuem **SUFICIENTEMENTE DESENVOLVIDAS** para desempenharem suas atividades no contexto do cargo e da sua Unidade? Por quê? Há destaque para servidores individualmente quanto a este aspecto? Se necessário, cite exemplos, sem mencionar nomes. *

Sua resposta

Quais competências (conhecimentos, habilidades e atitudes) você julga que os colegas sob sua supervisão **NECESSITAM ADQUIRIR E/OU APERFEIÇOAR** para desenvolverem suas atividades no contexto do cargo e da sua Unidade? Por quê? Há necessidades mais específicas de servidores individualmente quanto a este aspecto? Se necessário, cite exemplos, sem mencionar nomes. *

Sua resposta

Caso supridas tais competências nos servidores Assistentes atuais, ou caso a Unidade receba servidores novos e/ou por mobilidade com estas competências desenvolvidas satisfatoriamente, isto seria relevante para a Unidade? Além de considerar as atribuições do cargo de Assistente em Administração, no seu entendimento, o que seria fundamental para os assistentes **NA SUA UNIDADE DE FORMA MAIS ESPECÍFICA**, na sua percepção como gestor? Por quê? *

Sua resposta

Finalmente, como você considera que o contexto do trabalho (carga de trabalho, capacitações, reconhecimento, oportunidade de colocar conhecimentos e habilidades em prática, estímulo da chefia, oportunidades de desenvolvimento e qualidade de vida no trabalho) interfere na atuação da sua equipe? Justifique sua resposta. *

Sua resposta

ENVIAR

Nunca envie senhas pelo Formulários Google.

Este conteúdo não foi criado nem aprovado pelo Google. [Denunciar abuso](#) - [Termos de Serviço](#)

ANEXO A - PLANO DE CARREIRA DOS CARGOS TÉCNICO-ADMINISTRATIVOS EM EDUCAÇÃO

DESCRIÇÃO DO CARGO

NÍVEL DE CLASSIFICAÇÃO: D

DENOMINAÇÃO DO CARGO: ASSISTENTE EM ADMINISTRAÇÃO

CÓDIGO CBO: 4110-10

REQUISITO DE QUALIFICAÇÃO PARA INGRESSO NO CARGO:

ESCOLARIDADE: Médio Profissionalizante ou Médio Completo

OUTROS:

HABILITAÇÃO PROFISSIONAL:

DESCRIÇÃO SUMÁRIA DO CARGO:

Dar suporte administrativo e técnico nas áreas de recursos humanos, administração, finanças e logística; atender usuários, fornecendo e recebendo informações; tratar de documentos variados, cumprindo todo o procedimento necessário referente aos mesmos; preparar relatórios e planilhas; executar serviços áreas de escritório. Assessorar nas atividades de ensino, pesquisa e extensão.

DESCRIÇÃO DE ATIVIDADES TÍPICAS DO CARGO

Tratar documentos: Registrar a entrada e saída de documentos; triar, conferir e distribuir documentos; verificar documentos conforme normas; conferir notas fiscais e faturas de pagamentos; identificar irregularidades nos documentos; conferir cálculos; submeter pareceres para apreciação da chefia; classificar documentos, segundo critérios pré-estabelecidos; arquivar documentos conforme procedimentos.

Preparar relatórios, formulários e planilhas: Coletar dados; elaborar planilhas de cálculos; confeccionar organogramas, fluxogramas e cronogramas; efetuar cálculos; elaborar correspondência; dar apoio operacional para elaboração de manuais técnicos.

Acompanhar processos administrativos: Verificar prazos estabelecidos; localizar processos; encaminhar protocolos internos; atualizar cadastro; convalidar publicação de atos; expedir ofícios e memorandos.

Atender usuários no local ou à distância: Fornecer informações; identificar natureza das solicitações dos usuários; atender fornecedores.

Dar suporte administrativo e técnico na área de recursos humanos: Executar procedimentos de recrutamento e seleção; dar suporte administrativo à área de treinamento e desenvolvimento; orientar servidores sobre direitos e deveres; controlar frequência e deslocamentos dos servidores; atuar na elaboração da folha de pagamento; controlar recepção e distribuição de benefícios; atualizar dados dos servidores.

Dar suporte administrativo e técnico na área de materiais, patrimônio e logística: Controlar material de expediente; levantar a necessidade de material; requisitar materiais; solicitar compra de material; conferir material solicitado; providenciar devolução de material fora de especificação; distribuir material de expediente; controlar expedição de malotes e recebimentos; controlar execução de serviços gerais (limpeza, transporte, vigilância); pesquisar preços.

Dar suporte administrativo e técnico na área orçamentária e financeira: Preparar minutas de contratos e convênios; digitar notas de lançamentos contábeis; efetuar cálculos; emitir cartas convite e editais nos processos de compras e serviços.

Participar da elaboração de projetos referentes à melhoria dos serviços da instituição.

Coletar dados; elaborar planilhas de cálculos; confeccionar organogramas, fluxogramas e cronogramas; atualizar dados para a elaboração de planos e projetos.

Secretariar reuniões e outros eventos:

Redigir documentos utilizando redação oficial.

Digitar documentos.

Utilizar recursos de informática.

Executar outras tarefas de mesma natureza e nível de complexidade associadas ao ambiente organizacional.