

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA
CONTEMPORÂNEA**

JEFERSON GUIMARÃES BORGES SILVEIRA

**MAPEAMENTO DE COMPETÊNCIAS PARA O CARGO DE SECRETÁRIO DE
PPG**

PORTO ALEGRE

2019

JEFERSON GUIMARÃES BORGES SILVEIRA

**MAPEAMENTO DE COMPETÊNCIAS PARA O CARGO DE SECRETÁRIO DE
PPG**

Trabalho de Conclusão de Curso de Especialização apresentado ao Departamento de Ciências Administrativas da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para obtenção do grau de Especialista em Administração Pública Contemporânea.

Orientador: Prof. Dr. Sandro Trescastro Bergue

PORTO ALEGRE

2019

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA
CONTEMPORÂNEA**

A banca examinadora, abaixo assinada, aprova a monografia intitulada “Mapeamento de Competências para o cargo de secretário de PPG”, elaborada por Jeferson Guimarães Borges Silveira, como requisito parcial para a obtenção do título de Especialista em Administração Pública Contemporânea.

Aprovado em 13 de dezembro de 2019.

Prof Dr Sandro Trescastro Bergue

Profª Drª Silvia Generali da Costa

“A tarefa não é tanto ver aquilo que ninguém viu, mas pensar o que ninguém ainda pensou sobre aquilo que todo mundo vê”

(Arthur Schopenhauer)

AGRADECIMENTOS

Agradeço, primeiramente, a Deus, por ter me mantido na trilha certa durante esse projeto de pesquisa com saúde e forças para chegar até o final.

Sou muito grato à irmã Alessandra e minha avó Lina, por todo o apoio que vocês me deram durante toda a minha vida e por sempre me mostrarem que eu sou capaz de superar todos os obstáculos que a vida me apresentou.

Agradeço imensamente ao meu professor orientador Sandro Trescastro Bergue, que, com muita atenção, ouviu-me e acolheu-me no momento de procura de orientação, desenvolvendo comigo uma parceria incrível e por indicar-me a direção correta que o trabalho deveria tomar.

A professora Cristina Amélia Pereira de Carvalho, pela contribuição para este trabalho na disciplina de Metodologia e pelos apontamentos e sugestões na evolução do projeto de pesquisa.

Aos anônimos participantes da pesquisa, pois sem vocês este trabalho não seria possível. Muito obrigado!

Ao Adail Soares, meu grande amigo, colega de trabalho e irmão. Obrigado por compartilhar tantos momentos, por me ouvir, pelo apoio diário em todos os meus projetos e pela valiosíssima contribuição à pesquisa.

A minha eterna equipe Francielle Ramos, Gilberto Silveira, Henrique Cunha, Hiago Garcez, Isadora Binot e Nicolas Araújo, por compartilharem dos desafios que enfrentamos no trabalho, sempre com espírito colaborativo. Vocês ajudaram a consolidar a pessoa que sou atualmente. Meu muitíssimo obrigado por tudo.

Aos meus amigos a quem devo diversos compromissos em que não pude comparecer por entenderem que precisei focar um pouco mais nas minhas atividades acadêmicas. Agradeço vocês também por ajudarem-me a relaxar nos momentos difíceis, mostrando-me que um pouco de diversão também é necessário e por colocarem-me para cima nos momentos em que eu mais precisei.

Sou muito grato por ter conhecido os colegas e agora meus grandes amigos, Angela Garbino, Guilherme Ubert e Melissa Marini. Muito obrigado por esses dois anos que estivemos juntos, tanto nas horas de sufoco quanto nos momentos em que nos divertíamos nessa vida de pós-graduando.

Agradeço também à Universidade Federal do Rio Grande do Sul, à Escola de Desenvolvimento de Servidores da UFRGS e à Escola de Administração por todas as oportunidades e experiências.

Por fim, mas não menos importante, deixo uma palavra de gratidão a todas as pessoas que de alguma forma tocaram meu coração e transmitiram força e confiança em mim.

RESUMO

Em virtude da implementação da Gestão por Competências no Serviço Público Federal, surgiu, através do decreto nº 5.707/2006, a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal para os órgãos da Administração Pública Federal. Em 2019, o decreto nº 9.991/2019 revogou o decreto nº 5.707/2006, permanecendo a importância em diagnosticar competências para o desenvolvimento dos servidores dentro dos órgãos públicos. Deste modo, a Universidade Federal do Rio Grande do Sul – UFRGS – uma autarquia da Administração Pública Indireta, que ministra cursos em todas as áreas do conhecimento e em todos os níveis, desde o Ensino Fundamental até a Pós-Graduação, vem se inserido no contexto da Gestão por Competências. O presente trabalho consiste em uma abordagem qualitativa com os servidores da UFRGS na busca de mapear as principais competências necessárias para a função de Secretário de PPG. Para coleta de dados, foram feitas aplicação de questionários e entrevistas com os secretários dos PPGs. Quanto à análise dos dados, foi utilizada a análise de conteúdo e a documental. Como resposta ao problema de pesquisa, foi possível elencar 7 competências gerenciais importantes para um Secretário de PPG. Assim, buscou-se auxiliar a UFRGS a mapear as competências gerenciais mais importantes e entender melhor o que as equipes esperam de seus gestores.

Palavras-chave: Gestão por Competências; Competências Gerenciais; Serviço Público.

ABSTRACT

Due to the implementation of competency management in the Federal Public Service, the National Policy for the Development of Personnel for the Federal Public Administration was created through Decree No. 5.707 / 2006. In 2019, Decree No. 9,991 / 2019 repealed Decree No. 5,707 / 2006 and the importance of diagnosing competencies for the development of civil servants within public agencies remained. Thus, the Federal University of Rio Grande do Sul - UFRGS - an Indirect Public Administration Autarchy, which offers courses in all areas of knowledge and at all levels, from elementary school to graduate school has been inserted in the context of competency management. This study is a qualitative approach with UFRGS servers in order to map the main competences required for the role of secretary of graduate program. For data collection, questionnaires and interviews with graduate program secretaries were applied. Regarding data analysis, content analysis and document analysis were used. In response to the research problem, seven important managerial competencies for a graduate program secretary were listed. Therefore, we sought to help UFRGS map the most important managerial competencies and better understand what staff expect from their managers.

Keywords: competency management; managerial competencies; public service.

LISTA DE SIGLAS

CAP: Clínica de Atendimento Psicológico;

CAPES: Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Ensino Superior;

CHA: Conhecimentos, Habilidade e Atitudes;

CIPAS: Centro Interdisciplinar de Pesquisa e Atenção à Saúde;

ENADE: Exame Nacional de Desempenho dos Estudantes;

IGC: Índice Geral de Cursos Avaliados;

INEP: Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira;

LDB: Lei de Diretrizes e Bases;

MBA: Master Business Administration;

MEC: Ministério da Educação;

PAC: Plano Anual de Capacitação;

PAAP: Programa de Aperfeiçoamento de Atividades Docentes;

PDI: Plano de Desenvolvimento Institucional;

PDP: Plano de Desenvolvimento de Pessoas;

PG: Pós-Graduação;

PNDP: Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal;

PPG: Programa de Pós-Graduação;

OCC: Orçamento de Custeio e Capital;

UFRGS: Universidade Federal do Rio Grande do Sul;

VRB: Visão Baseada em Recursos.

LISTA DE TABELAS

Quadro 1. Sugestões e cuidados na descrição das competências	14
--	----

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Identificação do gap (lacunas de competências)	36
Figura 2 - Modelo de Questionário para avaliação das competências	38
Figura 3 - Exemplo o modelo de desempenho da empresa	40
Figura 4 - Mudanças Gestão de Pessoas por Competências.....	46
Figura 5 - Gestão de Pessoas por Competências	47

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Respostas formulários - Secretários	58
Gráfico 2 - Respostas formulários - Bolsistas	59

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	25
1.1 OBJETIVOS	27
1.1.1 OBJETIVO GERAL.....	27
1.1.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	27
1.2 JUSTIFICATIVA.....	28
2 REFERENCIAL TEÓRICO	29
2.1 PÓS-GRADUAÇÃO NO BRASIL.....	29
2.2 CONCEITO DE COMPETÊNCIAS	31
2.3 COMPETÊNCIAS ORGANIZACIONAIS E INDIVIDUAIS	33
2.4 ENTREGA DE COMPETÊNCIAS.....	34
2.5 MAPEAMENTO DE COMPETÊNCIAS.....	36
2.6 COMPETÊNCIAS GERENCIAIS	41
2.7 GESTÃO POR COMPETÊNCIAS	43
3 METODOLOGIA	48
3.1 MÉTODO DE PESQUISA.....	48
3.2 UNIVERSO DA PESQUISA.....	50
3.3 COLETA DE DADOS.....	51
3.4 ANÁLISE DOS DADOS.....	52
4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS	52
4.1 DEFINIÇÃO DA INSTITUIÇÃO.....	53
4.2 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS DA UFRGS	54
4.3 GESTÃO POR COMPETÊNCIAS NA UFRGS	56
4.4 COMPETÊNCIAS GERENCIAIS	57
4.5 PRINCIPAIS COMPETÊNCIAS GERENCIAIS DOS SECRETÁRIOS.....	62
5 CONCLUSÃO	68
6 REFERENCIAS	71
APENDICE A – Questionário Bolsistas.....	74
APENDICE B – Questionário Secretários	78
APENDICE C – Autorização para entrevista	84
ANEXO I – Quadro de competências gerenciais da UFRGS	85

1. INTRODUÇÃO

As organizações contemporâneas vêm transformando o seu próprio aprendizado com o objetivo de gerir o aprendizado dos colaboradores para que resultados inovadores sejam alcançados dentro destas mesmas. Muitas organizações públicas estão implementando a gestão por competência. Este modelo promove as estratégias e os resultados organizacionais baseado no desempenho de seus colaboradores. Existem métodos que precisam ser seguidos para que as competências possam ser identificadas adequadamente a fim de trazer resultados coerentes.

De forma geral, podemos definir competência como os conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias que um colaborador necessita para exercer as suas funções tendo como finalidade agregar valor à organização, assim como atender às expectativas dos clientes, sendo eles internos ou externos. De acordo com Pires (2005), a gestão por competências configura-se como um método bastante efetivo para diversos métodos na área de Recursos Humanos.

Na Administração Pública, o assunto Gestão por Competência teve o incentivo através da publicação do Decreto nº 5707/2006, onde instituiu a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal (PNDP) para todos os órgãos da administração pública federal direta, autárquica e fundacional. No entanto, em 2019, o Decreto nº 9.991/2019 revogou o decreto nº 5707/2006, mantendo a importância em diagnosticar as competências para o desenvolvimento de pessoas. Esses diagnósticos servem para a elaboração do Plano de Desenvolvimento de Pessoas (PDP) nas organizações públicas.

§ 2º A elaboração do PDP será precedida, preferencialmente, por diagnóstico de competências.

§ 3º Para fins do disposto neste Decreto, considera-se diagnóstico de competências a identificação do conjunto de conhecimentos, habilidades e condutas necessários ao exercício do cargo ou da função. (BRASIL, 2019).

As organizações públicas precisam implementar de forma efetiva a Gestão por Competências. E para isso é preciso aplicar um modelo com técnicas adequadas visando identificar as competências necessárias à organização. Essa identificação é chamada de *Mapeamento de Competências*. Este é necessário para que as organizações públicas consigam analisar em quais aspectos não estão sendo

competentes e como podem melhorar, agregando valor público e gerando resultados que a sociedade espera.

Dessa forma, a Universidade Federal do Rio Grande do Sul - UFRGS -, uma instituição de ensino superior pública brasileira, em conformidade com os princípios da Administração Pública e os decretos que regulamentam a gestão por competências, vem inserindo-se neste contexto. Em 2014, foi iniciado na Universidade um grupo de trabalho que teve como objetivo analisar e propor ações que podem contribuir para implementar a gestão por competências na própria instituição, voltado aos processos de trabalho na Gestão de Pessoas.

Através dessas ações, a UFRGS vem aprimorando instrumentos orientados para a Gestão por Competências como o Censo de Desenvolvimento de Servidores. E também no Plano de Gestão 2016-2020 encontram-se ações para implementação da Gestão por Competências através dos resultados do Censo, tendo como objetivo desenvolver o seu quadro de pessoal docente e técnico-administrativo.

Além disso, o Grupo de trabalho da Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas da UFRGS apresentou os resultados do primeiro Censo de Desenvolvimento de Servidores com o objetivo de conhecer os servidores da instituição e adotar práticas de gestão de pessoas mais eficazes conforme veremos a seguir:

Ao divulgar o uso das informações coletadas com a aplicação do seu primeiro Censo, a UFRGS busca tornar seus processos de gestão de pessoas mais transparentes, valorizando também o esforço e a dedicação dos servidores de diferentes áreas para a concretização desse projeto. Um agradecimento especial deve-se aos servidores que fizeram e fazem parte do Grupo de Trabalho Gestão por Competências, pela disponibilidade, capacidade técnica e comprometimento institucional. (BASSO, Cristiane. Et al, 2019, p. 8).

Além dos cursos de graduação, a Universidade conta com Programas de Pós-Graduação, onde se incluem mestrado (profissional e acadêmico) e doutorado. Atualmente são 16 programas de mestrado profissional, 77 de mestrado acadêmico e 81 de doutorado. As grandes áreas de conhecimento (designação dada pela CAPES – Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Ensino Superior), abarcadas por estes programas são: Ciências Agrárias, Ciências Biológicas, Ciências da Saúde; Ciências Exatas e da Terra; Ciências Humanas; Ciências Sociais Aplicadas; Engenharias; Linguística, Letras e Artes; e a última categoria mais genérica denominada Outros.

Para o desenvolvimento deste trabalho, optou-se por escolher uma parcela homogênea dos servidores da UFRGS, tendo como prioridade a área gerencial de alguns destes. A porção escolhida foram as Secretarias de Pós-Graduação do Instituto de Psicologia da UFRGS. Os PPGs do Instituto de Psicologia da UFRGS possuem atualmente 384 alunos matriculados.

A Universidade possui um orçamento anual de R\$ 175.624.731 de recursos provenientes do Tesouro Nacional para o financiamento das despesas de custeio e capital, constituindo o Orçamento de Custeio e Capital (OCC) na Fonte Tesouro. Desse total inicialmente aprovado, o orçamento de custeio é de R\$ 166.650.895 e o de capital é de R\$ 8.973.836. Os valores informados referem-se ao orçamento para 2019 aprovado pelo Congresso Nacional e sancionado pela Presidência da República em 2018.

Este estudo foca em responder ao seguinte problema de pesquisa: **Quais são as competências gerenciais necessárias para o exercício do cargo de secretário nos Programas de Pós-Graduação da Universidade Federal do Rio Grande do Sul?**

1.1 OBJETIVOS

Tendo em vista encontrar resposta para o problema de pesquisa apresentado, foram propostos alguns objetivos para este trabalho, que podemos dividir entre objetivo geral e objetivos específicos. Os objetivos específicos serão os passos que precisam ser atingidos para alcançar o objetivo geral.

1.1.1 Objetivo geral

O objetivo geral deste trabalho é identificar, mediante mapeamento, as Competências Gerenciais necessárias para os Secretários de Programas de Pós-Graduação em uma Unidade Acadêmica da Universidade Federal do Rio Grande do Sul.

1.1.2 Objetivos específicos

- Identificar as competências organizacionais da Universidade;
- Identificar o que as equipes, esperam dos Secretários de PG;

- Elencar as principais Competências Gerenciais que um Secretário de Pós-Graduação deve possuir.

1.2 JUSTIFICATIVA

O presente estudo justifica-se por entender que as recentes mudanças que estão ocorrendo na Administração Pública podem não ser bem-sucedidas se não tivermos servidores públicos competentes que entreguem e agreguem valor às organizações e essas mudanças podem ser difíceis se não houver a aplicação de conceitos e ferramentas necessárias de acordo com a Gestão Estratégica de Pessoas no Setor Público.

A pesquisa pode contribuir para ajudar os servidores que ocupam o cargo de secretário em programas de pós-graduação a identificar quais são as competências gerenciais necessárias que a organização busca para atingir os seus objetivos tanto pessoais como perante os órgãos avaliadores como a Pró-Reitoria da Universidade, as agências de fomento que avaliam os programas de pós-graduação, assim como prestar um serviço público de qualidade para a população.

Os resultados desta pesquisa poderão ser utilizados também pelas instituições de ensino superior que buscam saber quais são as competências gerenciais dos secretários e identificar as competências a serem mapeadas para que os servidores adquiram novos conhecimentos, competências e desenvolvam-se em suas atividades de trabalho. Além disso, podem ser identificadas, através do mapeamento, as lacunas de competências, onde podem ser verificadas as necessidades de capacitação a ser implementadas pela Escola de Desenvolvimento de Servidores da UFRGS.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Serão apresentados a seguir diversos fundamentos teóricos que embasarão o trabalho apresentado. A presente análise tem foco no Mapeamento de Competências Gerenciais nas Secretarias de Pós-Graduação em uma Unidade Acadêmica da UFRGS. Para situar o leitor, será apresentada a revisão bibliográfica sobre os conceitos de Pós-Graduação, Competências, Competências Organizacionais e Individuais, Entrega de Competências, Mapeamento de Competências, Competências Gerenciais e Gestão por Competências.

2.1 PÓS-GRADUAÇÃO NO BRASIL

O ensino de Pós-Graduação trata-se de uma modalidade de estudo destinado às pessoas que possuem diploma de graduação. Foi regulamentado nos anos 1960, na época da Ditadura Militar, sendo fixada em 1967 através do documento chamado "Parecer Sucupira" que foi aprovado pelo Conselho Federal de Educação. Este documento designava o formato básico de funcionamento da Pós-Graduação no Brasil, onde eram apresentados os níveis de formação em Mestrado e Doutorado, assim como a forma de continuidade entre esses cursos.

A Lei de Diretrizes e Bases - LDB 9.394, de 20/12/96 fez uma nova classificação para a educação superior, considerando os cursos sequenciais, graduação, pós-graduação e de extensão. O Ministério da Educação em seu endereço eletrônico esclarece os níveis de pós-graduação:

As pós-graduações lato sensu compreendem programas de especialização e incluem os cursos designados como MBA (Master Business Administration). Com duração mínima de 360 horas, ao final do curso o aluno obterá certificado e não diploma. Ademais são abertos a candidatos diplomados em cursos superiores e que atendam às exigências das instituições de ensino - Art. 44, III, Lei nº 9.394/1996.

As pós-graduações stricto sensu compreendem programas de mestrado e doutorado abertos a candidatos diplomados em cursos superiores de graduação e que atendam às exigências das instituições de ensino e ao edital de seleção dos alunos (Art. 44, III, Lei nº 9.394/1996). Ao final do curso o aluno obterá diploma.

De acordo com Zampieron (2004), os cursos de pós-graduação lato sensu são baseados em cursos de no mínimo 360 horas-aula, podendo ser distribuídas em até 24 meses, dependendo de como a instituição de ensino dividirá as disciplinas. Tal

modalidade tem o objetivo de atender a demandas específicas do mercado de trabalho, voltando ao aprimoramento profissional em tempo mais curto.

Ao concluir o curso, o aluno obtém um certificado de especialista. Nesta categoria, podemos encontrar cursos designados como MBA (do inglês Master in Business Administration, "mestre em administração de empresas"). É importante ressaltar que os cursos de MBA não são equiparáveis aos mestrados no Brasil, ao contrário do que acontece nos Estados Unidos.

Os cursos de especialização em nível de pós-graduação lato sensu presenciais (nos quais se incluem os cursos designados como MBA - Master Business Administration), oferecidos por instituições de ensino superior, independem de autorização, reconhecimento e renovação de reconhecimento devendo atender ao disposto na Resolução CNE/CES nº 1, de 8 de junho de 2007 (Portal do MEC, 2019).

A modalidade *stricto sensu*, segundo Zampieron (2004), significa "sentido restrito". São cursos dedicados a quem deseja dedicar-se ao meio acadêmico, formando profissionais com domínio de produção de pesquisa e docência. Os níveis dos cursos de pós-graduação *stricto sensu* são definidos por mestrado e doutorado, acadêmicos ou profissionais.

O mestrado possui duração de dois anos, onde o aluno cursa disciplinas que são relevantes à sua linha de pesquisa e desenvolve uma dissertação a ser defendida no final do curso. O doutorado tem a duração média de quatro anos, onde o aluno cumpre as disciplinas relacionadas à sua pesquisa, realização de pesquisa em si, coleta de dados, elaboração e defesa da tese.

As pós-graduações *stricto sensu* compreendem programas de mestrado e doutorado abertos a candidatos diplomados em cursos superiores de graduação e que atendam às exigências das instituições de ensino e ao edital de seleção dos alunos (art. 44, III, Lei nº 9.394/1996.). Ao final do curso o aluno obterá diploma. Os cursos de pós-graduação *stricto sensu* são sujeitos às exigências de autorização, reconhecimento e renovação de reconhecimento previstas na legislação - Resolução CNE/CES nº 1/2001, alterada pela Resolução CNE/CES nº 24/2002 (Portal do MEC, 2019).

A pós-graduação *stricto sensu* é regulamentada e avaliada a cada quatro anos pela CAPES - Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior, que é uma fundação vinculada ao Ministério da Educação. Todas as informações relacionadas ao sistema de pós-graduação no Brasil podem ser localizadas na Plataforma Sucupira, um sistema mantido pela CAPES. O objetivo da avaliação é certificar a qualidade da Pós-Graduação no Brasil e identificar as áreas estratégicas

do conhecimento no Sistema Nacional de Pós-Graduação para orientar as ações de criação e expansão de programas de pós-graduação no país.

2.2 CONCEITO DE COMPETÊNCIAS

O termo gestão por competências passou por diversas mudanças com o passar dos anos. De acordo com Takahashi (2015), os primeiros estudos sobre competências foram realizados em 1970 por McClelland. Este mesmo autor procurou substituir os testes de quociente de inteligência por ferramentas que abordem competências para selecionar as pessoas.

Como bem assegura-nos Takahashi (2015), pode-se dizer que o conceito de competências pode ser definido através de dois métodos de estudos: a primeira com ênfase em estratégia e análise da organização e a segunda mais focada no indivíduo e na gestão de pessoas dentro da organização, que será abordada no decorrer do nosso trabalho de conclusão.

De uma maneira bastante genérica, podemos definir competência como uma forma de como a organização desempenha as suas atividades para que a mesma obtenha sucesso e crescimento profissional (Takahashi, 2015, p.23). De acordo com Fleury (2001 apud Dutra (2004), competência é o "saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, interligar, repassar conhecimentos, recursos, habilidades que tenha como objetivo agregar valor econômico à organização e valor social ao indivíduo".

Sobre a noção de competências, Takahashi (2015) associa a ações como: saber agir, gerir recursos, integralizar saberes nas suas equipes podendo o saber ser do simples ao mais complexo, aprendizagem, engajamento, assumir responsabilidades e ter visão estratégica dentro da organização.

Para Bruno-Faria e Brandão (2003), as competências demonstram combinações harmoniosas de conhecimentos, habilidades e atitudes, que são demonstradas através do desempenho profissional, que depende do contexto em que a organização encontra-se.

De acordo com Bergue (2014), as competências podem ser divididas em duas formas: as competências que o indivíduo já apresenta no exercício de seu cargo em

relação as quais podem ser atribuídas e as competências que serão desenvolvidas de acordo com o seu desenvolvimento no seu cargo através das competências que a organização possui definida de acordo com os seus objetivos estratégicos para alcançar o resultado desejado.

O conceito de competências, de acordo com Dutra (2004), pode ser atribuído a diversos atores. De um lado está a organização, que possui um conjunto de competências da própria organização, que é atribuído através do processo do desenvolvimento organizacional, realizado em seu patrimônio de conhecimentos, estabelecendo vantagens competitivas à organização de acordo com o contexto. O autor diz também que, do outro lado, estão os funcionários da instituição, com o seu conjunto de competências.

Observa-se que entre a organização e o funcionário é realizada uma troca contínua de competências. A organização transfere as suas competências aos seus funcionários, que objetivam prepará-las para enfrentar novos desafios, podendo ser eles profissionais e pessoais, sendo dentro ou fora da organização. Por outro lado, os funcionários, quando desenvolvem as suas capacidades, transferem para a organização tudo o que aprenderam, capacitando a instituição a administrar os novos desafios mercadológicos na qual a organização está inserida.

Desse modo, a competência para Dutra (2004) transforma-se em um mecanismo de gestão empresarial que tem como objetivo: "integrar a gestão de pessoas às estratégias organizacionais, integrar as competências organizacionais às competências individuais" (Dutra, 2004, p. 24).

Bergue (2014, p.264) destaca que "reside ainda como desafio do gestor, no campo da administração, a capacidade de reconhecer e de promover a mobilização das competências existentes na sua equipe de trabalho, além de identificar as lacunas e as possibilidades de atendê-las".

Conforme explicado anteriormente, podemos concluir que as organizações funcionam como um sistema de competências que determina o desempenho da organização e confere a esta vantagens competitivas, de acordo com a forma que a organização utiliza e articula os seus recursos de gestão (Takahashi, 2015).

2.3 COMPETÊNCIAS ORGANIZACIONAIS E INDIVIDUAIS

A competência pode ser abordada de duas formas: a primeira com foco nas organizações e outra com destaque nos indivíduos, que será abordada neste trabalho. As competências organizacionais pertencem à organização em nível coletivo. Como bem nos assegura Takahashi (2015), pode-se dizer que este tipo de competência retrata o valor incorporado a uma organização através do trabalho realizado pelas equipes, onde todos os indivíduos cooperam para que os objetivos sejam atingidos.

Essas competências mostram o diferencial da organização, apontando quais as questões em que ela quer o reconhecimento pelo nicho de mercado atual, utilizando os resultados destas questões como base para definir as suas ações. As competências organizacionais podem diferenciar a organização, estabelecendo aquilo que é feito de melhor pela instituição e o que é impossível de ser a curto prazo aderido pelas organizações concorrentes. Portanto, é de extrema importância que as organizações busquem identificar as suas competências com o objetivo de usarem os seus recursos para atingir vantagens competitivas e visualizar novas oportunidades de mercado.

Ao abordar o assunto sobre competências individuais, Dutra (2004) afirma que há diversos conceitos quando falamos sobre competências individuais, pois elas acabam complementando-se. Para a escola americana, associa competências individuais como um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes que o indivíduo precisa ter para um exercer um cargo dentro da organização. Já a escola francesa interpreta a competência individual como se fosse feita uma entrega para a organização.

De qualquer forma, é importante analisar as competências individuais partindo das teorias explicadas acima. As competências individuais, que podem ser definidas como profissionais ou humanas, são aquelas que transmitem os conhecimentos, habilidades e atitudes das pessoas que prestam serviços dentro de uma organização. Partindo deste princípio, teve origem a sigla CHA, onde podemos definir o C que tem o sentido de conhecimento, o "H" habilidade e a letra "A" como atitude.

Conforme verificado por Takahashi (2015), os conhecimentos são expressados pelas informações, o saber o quê e o porquê. As habilidades podem ser demonstradas pelas técnicas, a capacidade de executar uma tarefa e o saber como fazer essa tarefa. Já as atitudes são o quer fazer, a identidade e a determinação. Essas competências podem mudar conforme a diversidade do trabalho. Elas podem ser demonstradas pelas ações feitas pelos servidores e referem-se ao um grupo de atributos ou recursos de um indivíduo (Takahashi, 2015, p. 35).

Já Dutra (2004) estabelece que competência é colocar em prática o que o funcionário sabe em um determinado contexto, onde são levadas em conta as relações de trabalho, na cultura organizacional, imprevistos e outras limitações dentro da organização. O autor afirma que podemos falar de competência somente quando há alguma ação dentro da organização, onde o funcionário sabe agir e mobiliza o seu conjunto de conhecimentos individual para ser aplicado em diferentes momentos de acordo com o contexto vivido.

É preciso ressaltar que, dentro de uma organização, as competências não andam sozinhas, ou seja, as competências individuais precisam estar ajustadas às organizacionais, pois somente desta forma as instituições podem ter as suas estratégias de mercado alinhadas para que os seus objetivos institucionais sejam alcançados. É necessário que ocorra uma consonância entre a visão, missão e valores da organização com aquilo que ela e os funcionários desenvolvem.

2.4 ENTREGA DE COMPETÊNCIAS

Para conseguirmos compreender melhor o conceito de entrega de competências, é necessário que os funcionários tenham um adequado conjunto de conhecimentos para conduzir os processos de trabalho de forma correta com experiência, rapidez e um bom atendimento aos clientes internos e externos de acordo com os resultados requeridos pela organização, pois a sua entrega precisa agregar valor à organização.

Para Dutra (2004), a competência pode ser analisada como a soma de dois aspectos: a entrega e as características das pessoas. É através destas características que os funcionários podem realizar melhores entregas para a organização.

Zarifian (2001) afirma que competência é quando o indivíduo toma iniciativa e responsabilidade nas suas situações de trabalho. A competência só é feita por meio de ação, e é fundamental que o indivíduo tenha interesse em entregar essa ação através de seu trabalho tendo como objetivo final agregar valor à organização. De acordo com o autor, existem três elementos complementares que definem competência:

Competência é a tomada de iniciativa e responsabilidade do indivíduo em situações profissionais com as quais ele se confronta: competência é uma inteligência prática das situações, que se apoia em conhecimentos adquiridos e os transforma à medida que a diversidade das situações aumenta, competência é a faculdade de mobilizar redes de atores em volta das mesmas situações, de compartilhar desafios, de assumir áreas de responsabilidade (ZARIFIAN, 2003, p. 137).

As competências individuais são as combinações conjuntas de conhecimentos, habilidades, atitudes para o exercício funcional do cargo e também as entregas que são desenvolvidas através do desempenho profissional, que tem como finalidade agregar valor à instituição e também no contexto de trabalho (Takahashi, 2015).

Dutra (2004, p. 31) afirma que "as pessoas atuam como agentes de transformação de conhecimentos, habilidades e atitudes em competência entregue para a organização. A competência entregue pode ser caracterizada como agregadora de valor ao patrimônio de conhecimento da organização".

Agregar valor, para Dutra (2004), é algo que a pessoa empenha-se em entregar para a organização de uma forma mais efetiva, deixando um legado dentro da instituição, que permanece mesmo quando o funcionário sai da organização. Agregar valor não é atingir as metas operacionais ou financeiras dentro das instituições, mas sim melhorar os processos de trabalho, assim como no desenvolvimento de novas tecnologias que transformam a organização.

Sendo assim, é importante concluir que o conceito de competências individuais somente pode ser finalizado quando associamos competências à entrega e à agregação de valor. Um funcionário que possui as competências necessárias para o exercício do cargo e que consegue desenvolver os processos de trabalho na qual é responsável, o seu nível de entrega de competências agregará bastante valor à organização em que está trabalhando.

2.5 MAPEAMENTO DE COMPETÊNCIAS

Para que uma organização possa descobrir quais são as competências organizacionais e individuais que precisa possuir para atingir os seus objetivos, precisamos que seja feito um mapeamento ou a identificação dessas competências. Takahashi (2015) afirma que o mapeamento das competências deve ser realizado com o objetivo identificar a lacuna (que são os gaps) entre as competências (organizacionais e individuais) que existem na organização e quais competências são esperadas por ela. A figura 1 mostra exatamente a lacuna explicada acima.

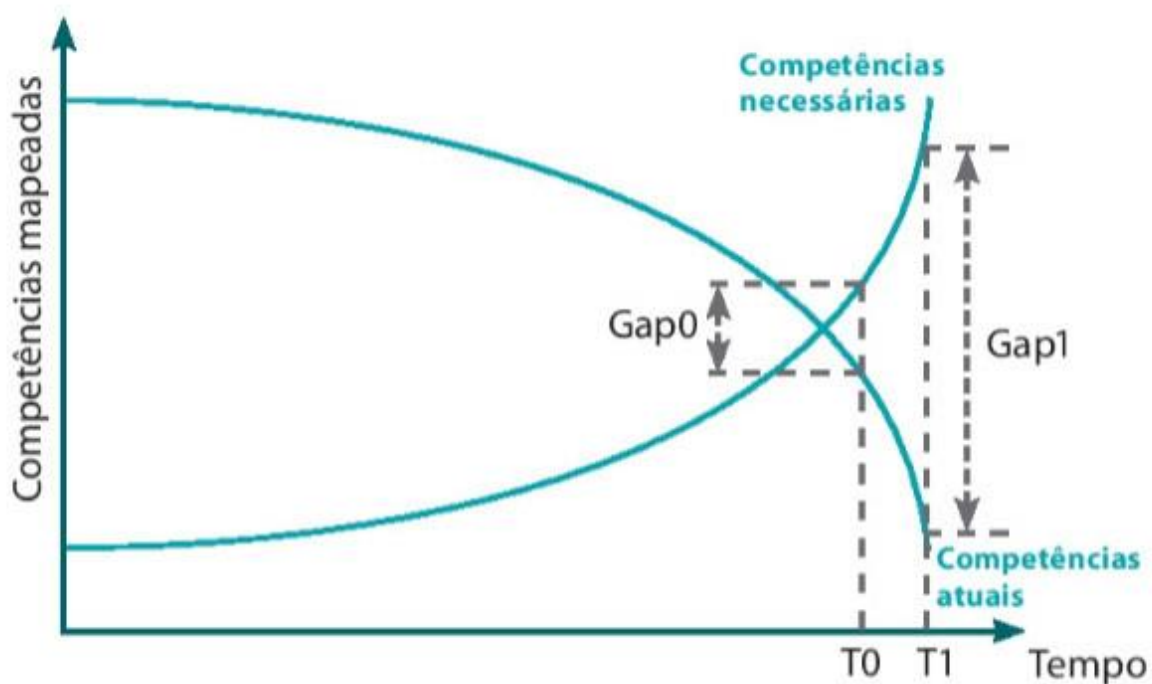


Figura 1 – Identificação do gap (lacunas de competências)

Adaptado de Lenaga, 1998, por Brandão e Guimarães, p. 11

Conforme visto na figura 1, levando em consideração o passar do tempo (T0 para T1), quando ocorre a diferença entre competências necessárias e as atuais, o gap também acaba aumentando (Gap0 para Gap1), fazendo com que a organização tenha dificuldades em fazer as suas estratégias. O mapeamento de competências permite mostrar de forma clara essa lacuna, fazendo com que a organização realize ações em tempo hábil para evitar o aumento do gap e também para desenvolver as competências necessárias com o objetivo de atingir os objetivos que a organização deseja.

Takahashi (2015) afirma que existem técnicas e métodos para fazer o mapeamento de competências. É fundamental conhecer quais são os principais passos para mapear competências. Segundo Carbone et. al (2009), o primeiro passo necessário é fazer o mapeamento das competências organizacionais. Este mapeamento pode ser feito através do planejamento estratégico da organização, com a definição da missão, visão de futuro, objetivos, estabelecendo os indicadores de desempenho e também através das metas organizacionais.

Outra forma de fazer o mapeamento é através de entrevistas com os funcionários que trabalham na organização, podendo estas ser individuais ou coletivas, com áreas e cargos específicos. O autor assegura que essas entrevistas precisam ser conduzidas com cuidado para garantir a confiabilidade e o sigilo dos dados coletados. Para a realização de entrevistas, Carbone et al. (2009, p.60) sugerem perguntas como:

Que competências profissionais você julga relevantes para a consecução dos objetivos organizacionais? Para que a organização consiga concretizar sua estratégia, os funcionários devem ser capazes de que? Como você reconhece um desempenho competente? O que caracteriza um funcionário competente? (CARBONE et al, 2009, p. 60).

No segundo passo devem ser mapeadas as competências individuais, ou seja, aquelas que são necessárias para que os funcionários trabalhem alinhados com a organização. O método pode ser o mesmo do mapeamento das competências organizacionais. Takahashi (2015) afirma que as questões mais importantes para mapear as competências individuais podem ser feitas por meio de um questionário que apresente uma escala, conforme a figura abaixo:

Irrelevante ① ② ③ ④ ⑤ ⑥ Extremamente Importante	
<i>Quanto mais próximo do 1 você se posicionar, MENOS importante você considera a competência. Quanto mais próximo do nº 6 você se posicionar, MAIS importante você considera a competência.</i>	
Competências	Grau de Importância
1. Monitorar o atendimento ao cliente, para identificar processos que necessitam de aprimoramento.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥
2. Prestar atendimento de excelência ao cliente, procurando satisfazer às suas expectativas.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥
3. Prestar consultoria ao cliente, ajudando-o na escolha do produto ou serviço que melhor atenda às suas necessidades.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥
4. Organizar as solicitações realizadas pelos clientes, para atendê-las no prazo acordado.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥
5. Gerenciar o relacionamento com clientes, pautando o atendimento no respeito, na cortesia e na ética.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥
6. Promover a venda de produtos e serviços a clientes, com transparência e confiabilidade.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥
7. Negociar preços e condições com clientes, de forma transparente, buscando estabelecer acordos satisfatórios para a empresa e sua clientela.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥
8. Comunicar-se com o cliente, adotando linguagem clara, objetiva e acessível.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥
9. Identificar clientes em potencial, a fim de ampliar o volume de negócios da empresa.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥
10. Acompanhar a conformidade do processo de atendimento ao cliente, observando o Código de Defesa do Consumidor e as normas da organização.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥

Figura 2 - Modelo de Questionário para avaliação das competências

Adaptado de Takahashi - Carbone et. al., 2009, p.63

Conforme Carbone et. al. (2009), antes de realizar a aplicação do questionário, é fundamental que seja realizada uma avaliação semântica. Se houver frases que estejam de forma clara ou haja ambiguidades nas perguntas, pode comprometer a aplicação do questionário. Para que ocorra essa avaliação semântica, é necessário entrevistar pessoas com diferentes características (gênero, idade, nível de escolaridade, cargo e etc) com o objetivo de identificar e corrigir eventuais falhas, garantindo que sejam verdadeiramente compreendidas as descrições de cada item aplicado no questionário.

Os autores ainda afirmam que, para descrever as competências de forma adequada, é fundamental que sejam tomados alguns cuidados e algumas sugestões devem ser adotadas, conforme apontado no quadro 1:

Sugere-se	Evitar
Utilizar verbos que expressem uma ação concreta, ou seja, que representem comportamentos passíveis de observação no ambiente de trabalho, como <i>analisar, organizar, selecionar, comunicar, avaliar, estabelecer, elaborar, desenvolver e formular</i> ;	Construções muito longas e com múltiplas ideias, que dificultem a compreensão das pessoas, como “ desenvolve, sugere e implementa soluções que atendam às necessidades da organização, assumindo riscos, conciliando interesses e responsabilizando-se por compromissos assumidos, a fim de obter melhores resultados”;
Submeter as descrições das competências à crítica de pessoas chave da organização, visando identificar inconsistências e inadequações;	Ambiguidades, como “ implementa modelos de gestão bem-sucedidos em outras organizações”;
Realizar validação semântica das competências descritas, visando garantir que todos os funcionários compreendam da mesma forma o comportamento descrito.	Irrelevância e obviedades, como “ coordena reuniões que são marcadas”;
	Duplicidades, como “ soluciona problemas de forma criativa e original”;
	Abstrações, como “ pensa o ainda não pensado, sugerindo ideias que resolvam conflitos”;
	A utilização de verbos que não expressem uma ação concreta, ou seja, que não representem comportamentos passíveis de observação no trabalho, como <i>saber, apreciar, acreditar, entender, pensar, conhecer e internalizar</i> .

Quadro 1: Sugestões e cuidados na descrição das competências Fonte: Adaptado de Carbone et. al., 2009. P. 57-58

No terceiro passo, é necessário certificar-se sobre quais competências e organização domina. É preciso realizar a certificação e avaliação das competências mapeadas e avaliar se de fato as competências mapeadas estão em sintonia com as diretrizes da organização. De acordo com Takahashi (2015, p. 66), "a certificação de competências é um processo de avaliação utilizada para reconhecê-las e atestá-las". Brandão e Guimarães (2001 apud Takahashi, 2015) afirma que o processo de certificação de competências tem como objetivo comparar o resultado do desempenho com o que se espera de desempenho.

Para avaliar as competências organizacionais, é necessário que seja seguido um modelo. Takahashi (2015) recomenda a aplicação do modelo de Mills (2002) no qual se compara o desempenho organizacional junto com as concorrentes. Nesta

avaliação, é feito um questionário para entrevistar os funcionários. Para a aplicação deste questionário são avaliadas duas ou três competências indicadas no mapeamento, focado naquelas que a organização considera como fundamentais.

Os funcionários precisam ser orientados pelos entrevistadores para responder sempre em relação aos concorrentes. Depois de obtidos os resultados de cada funcionário, é necessário fazer a comparação com todos os resultados onde será localizado se há um consenso nas respostas. Ao realizar esta avaliação das competências organizacionais em relação aos concorrentes, é possível identificar se as competências que foram estabelecidas para organização estão coerentes.

No caso de serem identificadas incoerências, é preciso que sejam feitos ajustes das competências que foram mapeadas. Takahashi (2015) mostra um modelo de um quadro com um dos aspectos a serem pesquisados, como, por exemplo, o modelo de desempenho da organização na figura 3.

Desempenho da empresa	Força ou fraqueza	Competência
Muito abaixo da média do setor	Fraqueza significativa	Muito baixa
Abaixo da média do setor	Fraqueza	Baixa
Na média do setor	Nem força nem fraqueza	Média
No mesmo nível que o melhor	Força	Alta
Liderança inquestionável	Força significativa	Muito alta

Figura 3 - Exemplo o modelo de desempenho da empresa

Fonte: Takahashi (2015, p. 66), citando Mills (2002).

Este modelo possibilita definir as principais competências organizacionais (entre duas a três competências). No entanto, o procedimento de avaliação de competências ainda não finalizou, pois há a etapa de definir quais são os recursos necessários para cada uma das competências que foram avaliadas.

Takahashi (2015) afirma que podem ser usadas duas metodologias, sendo elas a visão baseada em recursos (VRB) ou a de Grant (1991), que descreve os recursos em diferentes tipos, como: humanos, financeiros, físicos, organizacionais, reputacionais e tecnológicos. É importante citar que a avaliação das competências organizacionais é um exercício a ser feito e não um julgamento (Takahashi, 2015, p.

71). A autora afirma ainda que a "avaliação pode ser conduzida por uma pessoa, por uma equipe ou por um consultor especializado".

Com as competências mapeadas e devidamente certificadas, a organização começa a ter a sua gestão baseada em competências, o que faz com que a área de gestão de pessoas da organização alinha os seus processos de trabalho de atração de pessoas, treinamento, desenvolvimento, avaliação de desempenho baseado nas competências que foram mapeadas.

Segundo Takahashi (2015, p. 71), "as competências individuais podem ser atestadas por meio da certificação de competências, um processo de avaliação que reconhece se as pessoas estão de fato tendo o desempenho esperado, definido pela organização". A autora reforça que as competências são bastante dinâmicas, podendo mudar a qualquer momento e ser para melhor ou para pior. Por isso é necessário que as competências devem ser reavaliadas de forma frequente.

O mapeamento de competências precisa ser feito periodicamente, pois toda vez que o planejamento estratégico da organização é revisado, podem ser necessárias novas competências, assim como o desenvolvimento das competências individuais através do oferecimento de programas de treinamento e desenvolvimento e também na gestão do desempenho dos funcionários.

2.6 COMPETÊNCIAS GERENCIAIS

Um papel fundamental no processo de competências é o dos gestores/gerentes, que tem como missão zelar para que as competências estejam sempre alinhadas na atuação dos colaboradores. Inicialmente, nos primeiros estudos dos temas sobre competências, o conceito de competências gerenciais estava ligado somente ao desempenho das autoridades superiores.

Conforme Cassandre, Endrici e Vercesi (2008), as competências gerenciais só eram resultado de um conjunto de características que levava a alguns resultados diferenciados. Aproximava-se apenas ao que a literatura já discutia sobre o CHA - Conhecimentos, Habilidade e Atitudes. Eram vistos apenas os "recursos" que o funcionário possuía. Para aos autores, "a avaliação dessa competência é feita, no entanto, em relação ao conjunto de tarefas do cargo ou da posição ocupada pela pessoa, ficando assim ligada ao conceito de qualificação" (Cassandre, Endrici e

Vercesi, 2008, p. 19), ou seja, isso levava ao entendimento de que qualificação e competência teria o mesmo significado.

Os autores afirmam que o termo de competências gerenciais possui origem bastante distinta e está ligado a aspectos distintos do mesmo fator: desempenho. A qualificação pode ser definida a toda a preparação para as atividades necessárias do cargo, podendo ser elas realizadas de forma contínua ou prevista, isto é, o indivíduo precisa estar preparado para resolver problemas previstos ou corriqueiros, ao mesmo tempo em que a competência diz sobre a mesma preparação, não se limitando apenas a eventos conhecidos e previstos na função, mas também a problemas que possam surgir em futuras situações, os quais serão necessários de serem resolvidos que não limita às atividades rotineira de seu cargo, mas sim através de seu dinamismo.

Assim sendo, ser efetivo em oferecer respostas na organização é competência gerencial. De acordo com Cassandre, Endreci e Vercesi (2008, p. 20), "a noção de competência passa pela crescente instabilidade da atividade econômica, pela baixa previsibilidade da relação das empresas com seus mercados e clientes e pela intensificação de estratégias de customização."

Le Boterf (2003 apud Cassandre; Endreci; Vercesi, 2008) argumenta que, para que uma organização possa administrar na complexidade, são necessárias seis condições que levam o gestor ao desenvolvimento de suas competências, sendo eles saber: agir com pertinência; mobilizar saberes e conhecimentos em um contexto; integrar ou combinar saberes múltiplos e heterogêneos; transpor; aprender e aprender a aprender e, por último, saber envolver-se.

Estes fatores precisam ser agregados à carreira do gestor dentro da organização. O gestor precisa analisar, entender onde ainda não foi atendida a integralidade de sua atuação como gestor e observar ao seu redor qual é a melhor maneira de desenvolver cada aspecto que ainda está em andamento tendo como objetivo final o desenvolvimento de suas competências gerenciais como gestor dentro da organização.

Assim sendo,

As Competências Gerenciais são as que determinado profissional precisa possuir ou desenvolver para gerir situações profissionais complexas, estando, assim, intimamente ligadas ao saber inventar, reconstruir e inovar. Dentre elas estão o saber agir e reagir com pertinência, saber o que fazer,

julgar, negociar e decidir, ir além do prescrito, escolher adequadamente na urgência e direcionar ações para determinado fim; saber coordenar recursos e mobilizá-los em um contexto, construir Competências a partir de recursos incorporados e do ambiente; saber transpor, entender múltiplas situações e soluções, tomar distância, funcionando em “via dupla”, reparar e interpretar indicadores de contexto; saber aprender e saber aprender a aprender, aprender com a experiência, transformar sua ação em experiência, descrever como se aprende; e saber se engajar, usar a subjetividade, tomar riscos, empreender e usar da ética profissional. (Lemos; Andrade, 2013, p. 18).

Cada modelo gerencial precisa de um perfil funcional em termos de habilidades e competências das pessoas que ocupam os cargos de gestão. Por esse motivo, ao estabelecer um modelo a ser seguido na organização, a instituição selecionará gerentes que atendam ao solicitado nos perfis funcionais e oferecerá programas de treinamento e reciclagem aos que ainda não correspondem ao esperado. Existe também a possibilidade de desligar esse gestor, caso o perfil dele não seja alinhado ao modelo que a organização busca seguir.

Portanto, é preciso ressaltar que as organizações precisam empenhar-se em desenvolver nos funcionários que são gestores as competências gerenciais que atendam às suas necessidades e realidades organizacionais. É através das competências gerenciais que podem levar a organização no alcance de suas estratégias e implementar por meio das competências que são desenvolvidas.

2.7 GESTÃO POR COMPETÊNCIAS

A gestão por competências demonstra uma preferência bastante interessante para as organizações que têm como objetivo saírem dos modelos tradicionais de gestão organizacional. A recomendação aqui é direcionar os esforços para o planejamento, capacitação, desenvolvimento e avaliação dos diferentes níveis de uma organização, desde as estratégias empresariais, os estilos de lideranças, as equipes de trabalhos e os indivíduos, tendo como pretensão a melhoria de performance.

De acordo com Takahashi (2015, p. 17), “a gestão por competências pressupõe um alinhamento entre a estratégia organizacional, o desempenho e as competências organizacionais e individuais”. Segundo Leme (2005), conforme citado por Takahashi (2015, p. 64), “a gestão por competências é o processo de conduzir os colaboradores para atingirem as metas e os objetivos da organização através de suas competências técnicas e comportamentais”.

Para Chiavenato (2003), a gestão por competências é um programa ordenado que tem como propósito definir quais são os perfis dos profissionais que produzem, e se esses profissionais são adequados aos negócios da organização. Esse processo tem como objetivo identificar os pontos de excelência e lacunas, desenvolvendo ações que diminuem tais lacunas de competências com a finalidade de agregar aprendizado através de critérios objetivos e que podem ser mensurados.

Segundo Carbone (2005), a gestão por competências tem origem como um retorno ao cenário no mundo empresarial. Esta estrutura mostra-se como uma tentativa de respostas às seguintes demandas: a necessidade de superação da concorrência em um mercado globalizado; as exigências por agilidade, diferenciação e inovação; as demandas de aprendizagem e de criação do conhecimento, para lidar com questões inéditas e surpreendentes que surgem a cada dia no contexto organizacional.

Trata-se de um método de gestão mais avançado, direcionado em negócios, em mercado e com foco no cliente, além de beneficiar o desenvolvimento profissional de forma permanente do indivíduo. De acordo com Carbone (2005), este modelo está voltado para o desenvolvimento de novas competências e conhecimentos, tendo como meta conquistar uma vantagem competitiva no mercado de forma sustentável, trabalhando com a intenção de que o maior bem que uma organização pode ter são as competências dos seus colaboradores.

Carbone (2005) afirma que se a organização possibilita a implantação desse modelo de gestão, permite que todos os servidores possam discutir e focar as suas ações no que é de extrema importância para a qualidade de vida no trabalho e também para o desenvolvimento sustentável da organização.

De acordo com Takahashi (2015, p. 62), o modelo de gestão por competências presume algumas etapas, conforme verificado abaixo:

1ª etapa: formulação das estratégias organizacionais – por meio da definição da missão, visão, objetivos estratégicos e estabelecimento de indicadores de desempenho e de metas.

2ª etapa: mapeamento de competências – por meio da identificação das competências organizacionais e individuais e da investigação das competências existentes. Após o mapeamento, identificam-se os gaps de competências para que seja possível planejar as ações de capacitação e de desenvolvimento.

3ª etapa: Captação de competências – por meio de seleções externas de profissionais ou de alocações de funcionários em áreas ou atividades de suas competências.

4ª etapa: Desenvolvimento de competências – por meio da definição dos mecanismos de desenvolvimento das competências organizacionais e individuais, para seja possível disponibilizar e orientar os diferentes tipos de desenvolvimentos necessários.

5ª etapa: Acompanhamento e avaliação – por meio do acompanhamento dos resultados alcançados e da comparação entre os resultados alcançados com os esperados, tanto da organização como dos funcionários.

6ª etapa: Retribuição – por meio do reconhecimento e da premiação de bom desempenho dos funcionários.

Para concluir, a gestão por competências tem como objetivo direcionar as ações da organização para o gerenciamento das lacunas de competências que existem na organização, nas equipes de trabalho e também nos servidores (Carbone, 2005).

Quando a organização opta por implementar uma gestão baseada em competências, à área de gestão de pessoas da instituição tem a responsabilidade em adequar o funcionamento e os processos de gestão de pessoas baseado em competências. De acordo com Dutra (2004), um modelo de gestão de pessoas por competências tem como possibilidade integrar esta gestão aos objetivos estratégicos da organização através do debate das competências organizacionais e das individuais, vinculando as práticas de gestão dos funcionários da instituição.

Segundo Fernandes (2006), conforme citado por Takahashi (2015, p. 103), a Gestão de Pessoas por Competências "trata-se de um modelo que avalia o grau de competência humana na organização, tendo potencial, dessa forma, para contribuir com o desenvolvimento das competências organizacionais".

O modelo de Gestão de Pessoas por Competências estabelece uma necessidade de mudança nas atribuições dos cargos e das competências dos colaboradores que trabalham com recursos humanos. Para Ruano (2007, p. 14), "o profissional precisa deixar de ser um especialista e passar a ter uma visão da estratégia, da estrutura e do estilo gerencial da empresa." Na figura a seguir são apresentadas estas mudanças apontadas por Ulrich (2001 apud Ruano, 2007).

DE	PARA
Operacional	Estratégico
Preocupação com o qualitativo	Preocupação com o quantitativo
Policimento	Parceria
Administrativo	Consultivo
Voltado para a função	Voltado para o negócio
Voltado para a empresa	Voltado para o mercado consumidor
Reativo	Preventivo

Figura 4 - Mudanças Gestão de Pessoas por Competências

Fonte: Ruano (2007, p. 14), citando Ulrich (2001).

De acordo com o Ruano (2007), a área de Gestão de Pessoas assume o papel de um especialista estratégico dentro da organização, tendo como principal tarefa colocar-se como um parceiro da instituição. O autor explica que isso é necessário para o alcance dos objetivos estratégicos. "Parceiro, pois, ao mesmo tempo em que define os interesses dos funcionários, busca o atingimento de metas da organização" (Ruano 2017, p.15).

A finalidade da área de Gestão de Pessoas com a Gestão de Pessoas por Competências é aderir a uma perspectiva sistêmica. As suas atividades apresenta a gestão dos processos de trabalho para uma atitude mais pró-ativa tendo como finalidade encontrar soluções para a gestão das competências dos servidores, competências essas que precisam estar alinhadas ao plano de desenvolvimento organizacional.

No setor público brasileiro, a Gestão de Pessoas por Competências surgiu através do decreto nº 5707/2016, o qual introduziu a Política e as Diretrizes para o Desenvolvimento de Pessoal na Administração Pública. Em 2019, o Decreto nº 9.991/2019 revogou o decreto nº 5707/2016 que reforça a necessidade do diagnóstico de competências nos cargos e nas funções públicas.

Para fins do dispositivo neste Decreto, considera-se diagnóstico de competências a identificação do conjunto de conhecimentos, habilidades e condutas necessárias ao exercício do cargo ou da função. (BRASIL, 2019).

De acordo com Amaral (2008), os processos de gestão por competências devem ser alinhados com as características conforme a figura 5 a seguir:

Processos	Características
Treinamento e desenvolvimento	Mecanismos de evolução das competências. Permite reconhecer e desenvolver os atributos de competência.
Recrutamento e seleção	Construção de uma equipe mais eficiente e eficaz. Permite a recomposição da equipe de forma mais eficiente.
Avaliação de desempenho	“Não existe evolução sem avaliação!”. Garante os mecanismos de avaliação (<i>feedback</i>) imprescindíveis a um modelo de gestão como esse, no qual a intervenção é uma parte fundamental.
Carreira e sucessão	Motivação/Reconhecimento/Espaço ocupacional. Em vez de valorizar apenas o “tempo de casa” do funcionário, esse modelo leva em consideração a forma como a carreira do profissional é construída, segundo os aspectos que agregam valor à organização.
Segurança e saúde ocupacional	Com esse modelo, a empresa se torna mais apta a reconhecer e assumir suas responsabilidades junto a seus funcionários.
Relações trabalhistas	Esse modelo leva alguma desvantagem nesse quesito, diante do modelo tradicional, mais bem adaptado às leis trabalhistas vigentes.
Remuneração	Esse modelo permite associar a remuneração ao desempenho, premiando os profissionais mais competentes, e aqueles que evoluem no sentido de agregar valor à empresa.

Figura 5 - Gestão de Pessoas por Competências

Fonte: Amaral, 2008, p. 5

Nos processos de recursos humanos, quando eles são conduzidos através das competências, possuem algumas características diferenciadas que são apontadas por Takahashi (2015), citado por Amaral (2008) conforme a figura abaixo:

Diversos modelos são implementados para que a área de Recursos Humanos exerça, de forma plena, o papel estratégico em gestão por competências, como é o caso das consultorias internas, equipes autogerenciáveis, avaliações baseadas em 360°, Learning Organizations (Organizações de Aprendizagem), entre outros, conforme aponta Ruano (2007).

3 METODOLOGIA

Para a realização do presente estudo, adotou-se o método indutivo, pelo qual se pode chegar a conclusões gerais a partir da análise de premissas individuais. Foi realizada uma pesquisa descritiva qualitativa com o método de estudo de caso e a aplicação de questionário com questões fechadas, além de entrevistas. Foram analisados casos relativos a determinadas secretarias de programas de pós-graduação para se chegar a conclusões gerais acerca das competências gerenciais necessárias ao cargo de secretário desses programas.

3.1 MÉTODO DE PESQUISA

A base da sustentação da pesquisa do presente trabalho foi o estudo de caso. Essa estratégia de pesquisa foi a escolhida, pois Yin (2005, p.20) sustenta que essa metodologia permite a sua utilização em muitos cenários fenomenológicos, podendo, assim, contribuir para os fenômenos individuais, organizacionais, sociais, políticos e de grupo, além de outros relacionados. Salienta ainda que um estudo de caso é uma investigação empírica que estuda um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre fenômeno e o contexto não estão claramente definidos (Yin, 2005. p.32).

A pesquisa foi qualitativa, na qual não há dados estatísticos, em razão de que não se direciona à medição e à mensuração, mas sim à interpretação de determinados fatos e fenômenos que serão analisados de acordo com as perspectivas do participante, tendo em vista tratarem-se de dados simbólicos colhidos em uma determinada conjuntura.

Segundo Neves (1996):

Em certa medida, os métodos qualitativos se assemelham a procedimentos de interpretação dos fenômenos que empregamos no nosso dia-a-dia, que têm a mesma natureza que os dados que o pesquisador qualitativo emprega em sua pesquisa. Tanto em um como em outro caso, trata-se de dados simbólicos, situados em determinado contexto; revelam parte da realidade ao mesmo tempo em que escondem outra parte.

Ainda, tal técnica qualitativa é aquela em que os investigados usam primeiramente alegações pós-positivistas para desenvolvimento de conhecimento (ou seja, raciocínio de causa e efeito, redução de variáveis específicas e hipóteses e

questões, uso de mensuração e observações e teste de teorias) e emprega estratégias de investigação (como experimentos, levantamentos e coletas de dados, instrumentos predeterminados que geram dados estatísticos) (CRESWELL, 2007. p. 35).

De forma mais detalhada, expõe-se a pesquisa a ser realizada como sendo descritiva, visando aprofundar o conhecimento da realidade, por meio da observação, registro, classificação e análise do objeto de estudo, descrevendo sua natureza e características, abordando fatos e problemas relacionados ao tema, especialmente quanto aos processos de trabalho das secretarias dos programas de pós-graduação que serão analisados.

Quanto aos procedimentos de levantamento de dados, os mesmos foram bibliográficos, pois ocorreu baseado em fontes secundárias, como livros e artigos científicos; e documental, com pesquisa em fontes primárias, englobando os demais documentos que versavam sobre o tema (documentos institucionais, por exemplo). A pesquisa bibliográfica é o estudo sistematizado desenvolvido com base em material publicado em livros, revistas, jornais, redes eletrônicas, isto é, material acessível ao público em geral. Fornece instrumental analítico para qualquer outro tipo de pesquisa, mas também pode esgotar-se em si mesma (VERGARA, 2000. p.48).

Por fim, foram realizadas entrevistas com os secretários de PPGs do Instituto de Psicologia da UFRGS com fins de obterem-se dados capazes de identificar as lacunas de oportunidades de gestão por competências gerenciais nos referidos cargos. LODI (1991, p.13) sustenta que o método de entrevista, sendo essencialmente de coleta de informações, coexiste com dois métodos mais conhecidos: a observação e a documentação.

Na observação dos fenômenos são vistos os fatos que são analisados, com a finalidade de descobrir as causas de sua manifestação (MARCONI e LAKATOS, p.54). A observação científica rigorosa é considerada precisa quando consegue exprimir numericamente tudo que seja suscetível de comportar medição no fato observado. Habitualmente essa característica da observação requer o auxílio de instrumentos precisos de medição (GALLIANO, 1979. p.37).

Podemos concluir que, por meio de método indutivo, foi possível chegar a conclusões gerais a partir da análise dos dados coletados. Isso especialmente no que

diz respeito à temática das competências gerenciais necessárias ao cargo de secretário dos programas de pós-graduação do Instituto de Psicologia.

3.2 UNIVERSO DA PESQUISA

A unidade de análise para esta pesquisa situa-se no Instituto de Psicologia da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, uma unidade acadêmica da universidade que oferece os cursos de Psicologia, Serviço Social e Fonoaudiologia, este último curso é realizado em parceria com a Faculdade de Odontologia. O Instituto de Psicologia está organizado em cinco departamentos: de Psicologia do Desenvolvimento e da Personalidade; de Psicologia Social e Institucional; de Psicanálise e Psicopatologia; de Saúde e Comunicação Humana e Departamento de Serviço Social.

O Instituto de Psicologia oferece à comunidade diversos serviços, disponibilizados na Clínica de Atendimento Psicológico - CAP, no Centro Interdisciplinar de Pesquisa e Atenção à Saúde – CIPAS e na Clínica de Fonoaudiologia, mantida junto com a Faculdade de Odontologia.

O Instituto de Psicologia possui cinco programas de Pós-Graduação, pelas seguintes nomenclaturas: I – Programa de Pós-Graduação em Psicologia; II - Programa de Pós-Graduação em Psicologia Social e Institucional; III - Programa de Pós-Graduação em Psicanálise: Clínica e Cultura; IV - Programa de Pós-graduação em Política Social e Serviço Social; e o curso de pós-graduação em Residência em Saúde Mental Coletiva.

O foco da pesquisa são os secretários dos Programas de Pós-Graduação acima, os quais são compostos cada serviço de: cada programa possui um secretário (que assume a gestão da equipe dos bolsistas e gerencia todas as atividades administrativas, de infraestrutura e financeiras do setor) e dois a três bolsistas de desenvolvimento institucional para cada equipe. O objetivo da pesquisa foi utilizar os dados coletados dos entrevistados, buscando descobrir quais competências gerenciais que um secretário de PPG deve possuir, e com isso sendo replicado para outros setores da UFRGS.

A coleta de dados foi composta por um perfil homogêneo de respondentes, mesma escolaridade – terceiro grau completo, faixa salarial média, experiência de

trabalho na UFRGS, bastante conhecimento técnico sobre o trabalho, além de funções de gestão com bastante autonomia.

3.3 COLETA DE DADOS

Como instrumento para a coleta de dados, utilizou-se inicialmente a formulação de questionários para as equipes das secretarias dos PPGs, sendo divididos em questionário para os Secretários e outro questionário para as Equipes. A coleta dos dados foi realizada por meio da plataforma “Formulários Google” pela internet, através de perguntas fechadas, e enviadas por e-mail a todas as equipes das secretarias dos PPGs. De um total 11 pessoas da equipe, houve 10 respostas ao questionário. Quanto aos Secretários, dos 6 questionários enviados, todos foram respondidos.

As questões propostas no questionário enviado aos participantes, levaram em consideração os objetivos estratégicos da universidade, como o PDI (Plano de Desenvolvimento Institucional), análise documental dos registros da Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas, além das influências da revisão bibliográfica em casos parecidos de mapeamento de competências gerenciais.

Logo após o preenchimento dos formulários por parte dos participantes, foi introduzido um novo método de coleta de dados, entrevistas com os secretários, que lideram as equipes, no qual foram chamados os 6 secretários dos programas. As entrevistas foram realizadas individualmente no Instituto de Psicologia da UFRGS no mês de novembro.

Para responder à questão central da pesquisa e com o objetivo de garantir a validade e confiabilidade dos dados, foi decidido empregar a Técnica de Triangulação de Dados, por meio de métodos múltiplos de coleta de dados. A técnica de triangulação possibilita a “combinação e cruzamento de múltiplos pontos de vista” (MINAYO, 2010 p.29)

A produção de pesquisas qualitativas e quantitativas permite analisar do contexto, da história, das relações, das representações [...], visão de vários informantes e o emprego de uma variedade de técnicas de coleta de dados que acompanha o trabalho de investigação” (MINAYO, 2010, pp. 28-29). Ou seja, os dados apreciados foram os documentos da universidade, os questionários e as entrevistas individuais com os secretários.

3.4 ANÁLISE DOS DADOS

As técnicas de análise de dados utilizadas na realização do presente trabalho foram a análise de conteúdo e a comportamental. Conforme Bardin (2011), a análise de conteúdo busca compreender aquele objeto que está por trás dos termos sobre os quais o pesquisador analisa e estuda. Além disso, foram utilizadas questões abertas e fechadas tendo como objetivo que as respostas fossem livres de delimitações impostas pelo pesquisador. Gil (2006) afirma que uma das grandes vantagens das questões abertas é a de não impor ao participante da pesquisa enquadrar as suas respostas em alternativas pré-determinadas.

Por essa razão, foi feita a análise das respostas dos questionários com perguntas fechadas, que foram enviados por e-mail para os secretários e equipes, além da análise das entrevistas individuais, ocorrendo posteriormente o cruzamento das informações para identificar as principais competências gerenciais apresentadas pelos entrevistados. As respostas abertas foram analisadas com o objetivo de compreender quais as competências gerenciais que os secretários dos PPGs precisam ter.

Em relação à Análise Documental, foram analisados os documentos da UFRGS relevantes às competências gerenciais de seus servidores; foram analisados e deram o embasamento para a formulação das competências dos secretários dos PPGs.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Na realização do Mapeamento de Competências, é necessário usar uma série de técnicas e métodos. De acordo com Carbone (2005), o primeiro passo deste processo é identificar quais são as competências organizacionais, no qual pode ser feita primeiramente através de uma pesquisa que observe as informações da organização – como missão, visão, objetivos e outros objetivos referentes à estratégica da organização.

Por este motivo, os documentos da Universidade foram analisados para compreender a situação do órgão, diretrizes, objetivos, missão, visão, verificando qual direcionamento a Instituição segue. Foi visto o Plano de Desenvolvimento Institucional 2016-2016 e, dentre os documentos internos, as competências gerenciais levantadas

pela Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas. Essa análise auxiliou na produção dos questionários e norteou as perguntas das entrevistas, tal como na definição das competências.

4.1 DEFINIÇÃO DA INSTITUIÇÃO

A Universidade Federal do Rio Grande do Sul é uma instituição de ensino superior pública brasileira, mantida pelo Governo Federal do Brasil. Fundada em 1934, situa-se em Porto Alegre, capital do Rio Grande do Sul, com uma área de aproximadamente 22 km². Em 2014, contava com mais de 30 mil alunos de graduação.

A UFRGS mantém centros de graduação e pós-graduação nas áreas de ciências exatas, humanas, da saúde, entre outras. Em 2014, após três avaliações consecutivas, a UFRGS foi a Universidade mais bem avaliada pelo Ministério da Educação, obtendo a maior nota de IGC-contínuo entre todas as universidades do país. Junto com a Universidade Federal de São Paulo, é a universidade que mais vezes obteve o primeiro lugar na referida avaliação.

A avaliação leva em conta o desempenho dos estudantes na prova do ENADE, a infraestrutura, a formação dos professores e os indicadores da pós-graduação. Das 22 universidades e institutos gaúchos avaliados, a UFRGS é a única instituição que alcançou o indicador mais alto, o conceito 5. Foi tida pelo MEC como a melhor universidade federal do país em 2016, com conceito 4,29 no Índice Geral de Cursos Avaliados (IGC) do Inep.

A organização interna da UFRGS distribui-se da seguinte forma: I – O Conselho Universitário, II – Conselho de Curadores da UFRGS, III – Conselho de Ensino, Pesquisa e Extensão, IV – Reitor e Vice Reitor; V - Pró-Reitoria de Coordenação Acadêmica; VI - Gabinete do Reitor; VII - Procuradoria Geral; VIII - Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas, IX - Pró-Reitoria de Planejamento e Administração; X - Secretaria de Relações Internacionais; XI - Pró-Reitoria de Assuntos Estudantis; XII - Secretaria de Comunicação; XIII - Superintendência de Infraestrutura; XIV - Órgãos Suplementares; XV - Parque Científico e Tecnológico; XVI - Comissão Permanente de Seleção; XVII - Comissão Permanente de Pessoal Docente; XVIII - Comissão

Interna de Supervisão; XIX - Campus Litoral Norte; XX - Unidades Universitárias; e XXI – os Institutos Especializados.

A pesquisa realizou-se na Unidade Universitária, o Instituto de Psicologia, que tem por objetivo ministrar o ensino de Psicologia, Fonoaudiologia em Serviço Social, em nível de graduação, pós-graduação e a realização de atividades de pesquisa e extensão.

Os Programas de Pós-Graduação oferecem formação acadêmica em nível de Mestrado, Doutorado, e também programas de residência multidisciplinar em saúde. As secretarias dos órgãos dos Programas de Pós-Graduação gerenciam todas as demandas administrativas dos PPGs, como o assessoramento das atividades acadêmicas do programa, gerenciando informações, coordenando e controlando equipes e atividades; controle de documentos e correspondências; gerenciamento informações; controle de cronogramas, prazos; acompanhamento de processos, supervisão de equipes de trabalho; planejamento, organização e direção dos serviços de secretaria; estabelecimento de atribuições da equipe; realização de gerenciamento financeiro das verbas recebidas e a prestação de contas.

4.2 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS DA UFRGS

A análise documental teve início no exame do Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) 2016 – 2016 da UFRGS, onde são levantadas as demandas da comunidade universitária por meio de extensa e ampla consulta pública de caráter participativo, com mais de 12.550 contribuições individuais, complementadas por conferências, seminários, oficinas e palestras. Todas as contribuições foram consolidadas pelo diálogo entre os gestores da Universidade que compuseram o Comitê do PDI. Representa, portanto, o conjunto dos anseios da comunidade universitária com relação à UFRGS para o próximo decênio.

Trata-se de um documento concebido para orientar, ordenar e coordenar os esforços desta Universidade, cuja maior finalidade é indicar, a todos, os projetos alinhados com as aspirações da comunidade da UFRGS para o período de 2016-2026, preservando a democracia interna da UFRGS e a autonomia das unidades e dos colegiados. Aponta a direção sem impor uma distância a ser percorrida. Foi concebido para ser orgânico e flexível, respeitando a autonomia de cada um -

discente, técnico-administrativo ou docente - que ocupar uma posição de gestão ou representação nesta Universidade.

A Missão é o propósito de a organização existir. É a sua razão de ser; é o propósito de longo prazo. De acordo com Oliveira (2013), a Missão institucional cumpre uma função de orientar e delimitar a atuação da organização, geralmente de um período longo. A seguir a missão da UFRGS:

“Desenvolver educação superior com excelência e compromisso social, formando indivíduos, gerando conhecimento filosófico, científico, artístico e tecnológico, capazes de promover transformações na sociedade”. (UFRGS. Plano de Desenvolvimento Institucional 2016 – 20126, 2016)

A Visão refere-se à situação a que toda a organização deseja chegar (em um período definido de tempo). “O termo visão é geralmente utilizado para descrever um claro sentido do futuro e a compreensão das ações necessárias para torná-lo rapidamente um sucesso. A visão representa o destino que a organização pretende transformar em realidade” (CHIAVENATO e MATOS, 2002, p.39). A visão da UFRGS para 2026 é:

“Ser uma Universidade reconhecida pela sociedade como de excelência em todas as áreas de conhecimento em âmbito nacional e internacional”. (UFRGS. Plano de Desenvolvimento Institucional 2016 – 20126, 2016)

Os valores são os ideais de atitude, comportamento e resultados que devem estar presentes nos colaboradores, gestores e nas relações da organização com seus clientes, fornecedores e parceiros. Conforme Oliveira (2013), os valores evidenciam o conjunto de princípios e crenças fundamentais da organização, assim como oferece a estrutura no processo de tomada de decisão na instituição. Os valores norteadores da UFRGS de acordo com o Plano de Desenvolvimento Institucional 2016-2026 são: Responsabilidade social, Transparência, Inclusão, Responsabilidade ambiental, Promoção do bem-estar social, Inovação, Internacionalização e Interdisciplinaridade.

Outro ponto apontado no Plano de Desenvolvimento Institucional referente aos princípios da Universidade é a valorização de seus docentes, técnico-administrativos e discentes. Os princípios da UFRGS são:

I - Autonomia universitária; II - Indissociabilidade entre ensino, pesquisa e extensão; III – Ética; IV - Pluralidade e democracia; V - Respeito à dignidade da pessoa humana e seus direitos fundamentais; VI - Liberdade acadêmica; VII - Excelência; VIII -Diversidade; IX - Sustentabilidade; X - Compromisso

social; e XI - Valorização de seus docentes, técnico-administrativos e discentes (UFRGS. Plano de Desenvolvimento Institucional 2016 – 20126, 2016)

Além disso, outra informação diz respeito à importância sobre o desenvolvimento de Competências, que diz:

O desenvolvimento de competências do corpo docente, técnico-administrativo e discente é importante para que seja possível a concretização deste ambiente institucional. (UFRGS. Plano de Desenvolvimento Institucional 2016 – 2026, 2016)

Outro ponto analisado no Plano de Gestão 2016-2020 da Universidade é a previsão de uma ação específica para implementação da Gestão por Competências na UFRGS, que foi levantada a partir dos resultados do Censo de Desenvolvimento de Servidores, cuja descrição segue:

Implantar a Gestão por Competências, considerando os resultados do Censo de Desenvolvimento de Servidores, a fim de aprimorar o ingresso e a alocação de pessoal, o desenvolvimento integral dos servidores e a gestão do desempenho. Responsável: PROGESP (UFRGS. Plano de Gestão 2016 – 2020, 2016)

4.3 GESTÃO POR COMPETÊNCIAS NA UFRGS

No ano de 2014, a UFRGS iniciou um grupo de trabalho com objetivo de propor ações que pudessem contribuir para a implementação da gestão por competências na Universidade, voltando bastante para os processos de trabalho em gestão de pessoas. Este projeto ainda está vigente na Universidade, enfatizando a relação de trabalho e educação, que leva em consideração a competência como resultado dos processos contínuos de aprendizagem, relacionando com as entregas dos servidores no ambiente de trabalho, levando em consideração o fator contextual como determinante.

A UFRGS vem desenvolvendo diversos mecanismos e instrumentos para os processos de gestão de pessoas, principalmente que estejam orientados para o conceito de Gestão por Competências. Um dos mecanismos é o censo de desenvolvimento de Servidores, concebido como uma das etapas para o desenvolvimento do sistema de gestão por competências dentro da UFRGS. Este Censo é feito através de uma pesquisa realizada periodicamente com a finalidade de identificar o nível de qualificação (educação formal), o domínio de competência dos

servidores da UFRGS (qualificação e aperfeiçoamento), suas preferências individuais em relação ao trabalho, bem como a percepção em relação ao suporte institucional. Da mesma forma, este instrumento valida e consolida, através das respostas dos servidores ao questionário, as competências relevantes para a Universidade, as quais serão, futuramente, associadas aos processos de gestão de pessoas da UFRGS.

A cada nova edição do Censo de Desenvolvimento, o questionário que a compõe é revisado e a ele são adicionadas novas questões de acordo com as necessidades institucionais. A 1ª edição da pesquisa ocorreu em 2017 e a 2ª edição ocorreu entre setembro e novembro de 2019.

O Quadro das Competências Gerenciais (Anexo 1) elenca várias competências elaboradas pelo Grupo de Trabalho da UFRGS, considerando os aspectos propostos a partir das competências esperadas para os servidores que ocupam funções de gestão, identificados nos relatos das capacitações feitas com servidores em estágio probatório e avaliações de desempenho com as suas chefias obtidas do Sistema de Avaliação dos Servidores Técnico-Administrativos da UFRGS.

De acordo com a tabela de competências, para os servidores que ocupam funções de gestão, são necessárias as seguintes Competências Gerenciais: Acompanhamento do Desempenho, Comunicação, Negociação, Planejamento, Empoderamento, Gestão de Conflitos, Incentivo ao Desenvolvimento, Liderança, Gestão do Conhecimento, Tomada de Decisão, Legislação de Pessoal, Valorização e Reconhecimento e Visão Estratégica.

4.4 COMPETÊNCIAS GERENCIAIS

Por meio da análise dos questionários e das entrevistas, assim como a análise da Documentação interna da UFRGS, foi possível analisar as informações e verificar quais competências foram as mais apontadas pelos servidores e também pelos bolsistas.

A primeira parte da pesquisa foi realizada por meio de um questionário virtual, disponibilizado em um link (no formato de um formulário web elaborado a partir do Google Forms, aplicativo do Google que permite a criação, compartilhamento e disponibilização de formulário na web), encaminhado para os secretários e bolsistas dos PPGs e respondido durante o mês de novembro.

O universo de pesquisa compreendeu a 16 respostas obtidas pelos participantes. Este questionário foi a ferramenta metodológica que norteou a pesquisa, sendo que sua elaboração visou discutir questões relativas às quais Competências Gerenciais os secretários dos PPGs possuem em uma escala de 1 a 5 (sendo a 1º nem um pouco capaz e a 5 totalmente capaz) conforme o gráfico 1.

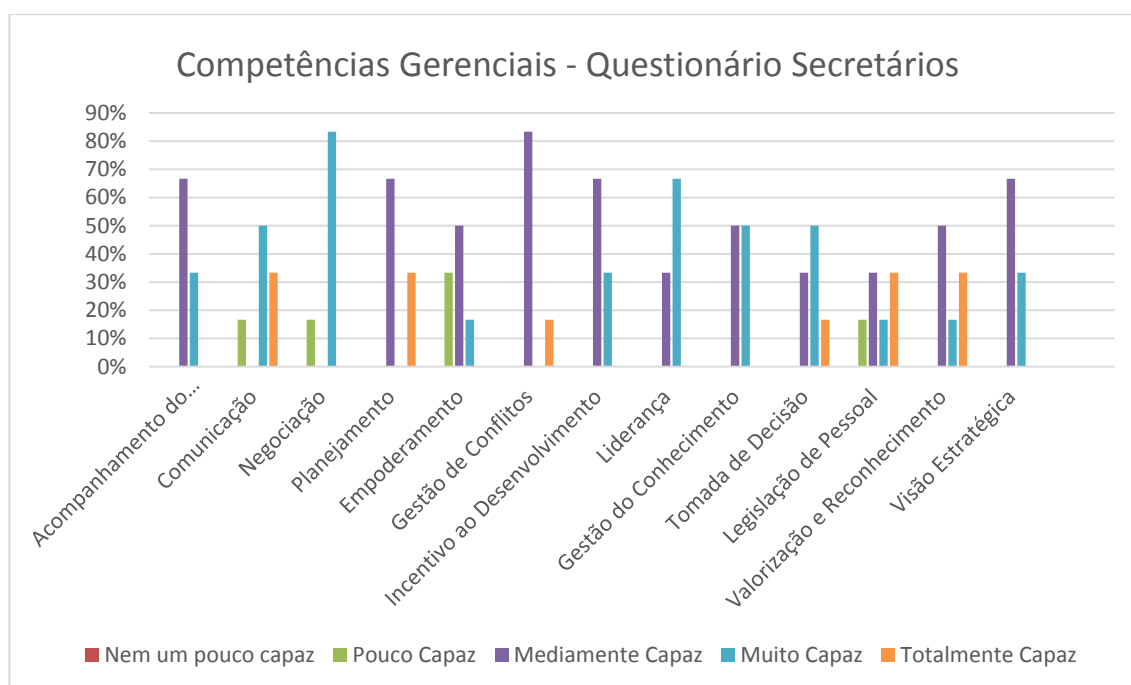


Gráfico 1 – Respostas formulários - Secretários

De acordo com o Gráfico 1, as respostas dos secretários no questionário foram respondidas pelos seis secretários dos PPGs. Foi possível separar em competências que o secretário considerava possuir em uma escala de 1 a 5, onde 1 significa nem um pouco capaz e 5 totalmente capaz. O Gráfico 1 apresenta o domínio de competências gerenciais por parte dos respondentes que realizam atividades de gestão de pessoas.

Acompanhamento do desempenho, Gestão de Conflitos, Valorização e Reconhecimento e Legislação de Pessoal foram as competências que os respondentes afirmaram dominar de forma mediana. A competência mais destacada neste aspecto médio é a Gestão de Conflitos representada por 83% dos respondentes. As competências gerenciais relacionadas ao Acompanhamento do

Desempenho, Valorização e Reconhecimento e a Legislação de pessoal foram respondidas por 67% dos secretários.

A metade dos secretários respondeu que o Planejamento e Liderança são competências que possuem na normalidade. 33% dos secretários afirmam que Empoderamento, Visão Estratégica e Tomada de Decisão são competências que dominam de forma intermediária. Em relação a competências onde os secretários são considerados capazes, o Incentivo ao Desenvolvimento e o Empoderamento de destacam com 83% e 67% dos entrevistados.

Gestão do Conhecimento, Liderança, Visão Estratégica foi respondido como muito capazes por 50% dos entrevistados, Negociação, Legislação de Pessoal e Acompanhamento de Desempenho, Tomada de Decisão e Comunicação foram respondidos respectivamente de 33% a 17% dos secretários. Como competências que os secretários consideram totalmente capazes está a Tomada de Decisão, Comunicação, Valorização e Reconhecimento por 33% dos entrevistados. O menor número de respostas nas competências totalmente capazes está na Gestão de conflitos respondidos por 17% dos secretários.

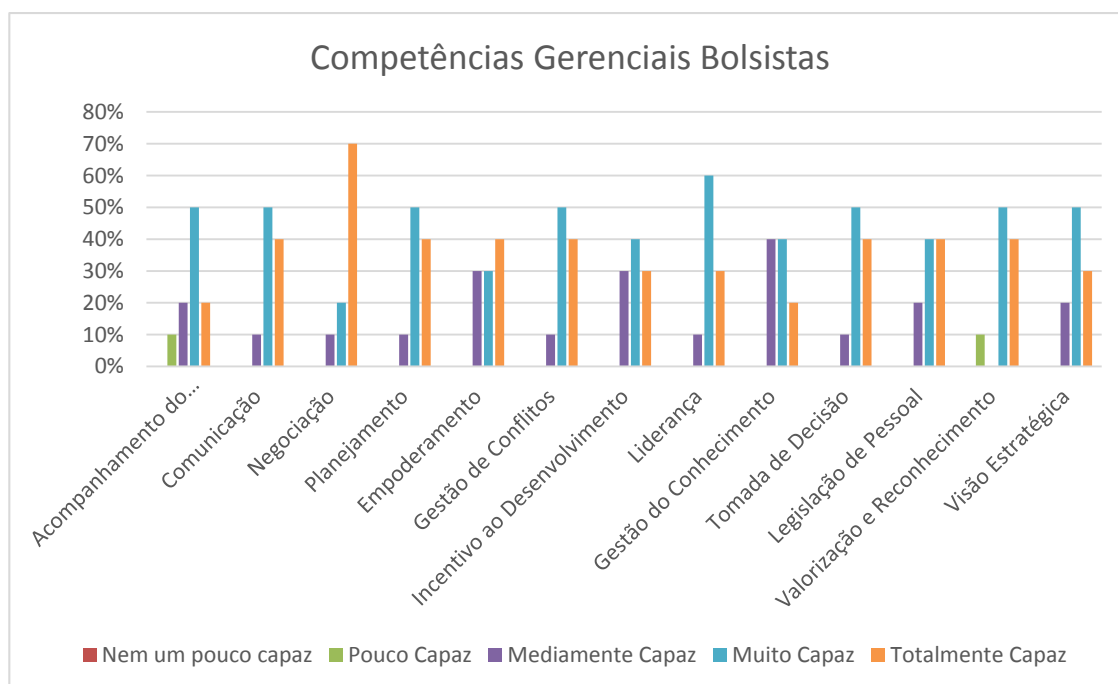


Gráfico 2 - Respostas formulários - Bolsistas

No gráfico 2, as respostas dos bolsistas subordinados aos secretários dos PPGs foram respondidas por dez pessoas. Foi possível separar em competências gerenciais que os bolsistas consideram que a sua chefia imediata possui uma escala de 1 a 5, onde 1 significa nem um pouco capaz e 5 totalmente capaz. O Gráfico 2 apresenta o domínio de Competências Gerenciais que os bolsistas afirmam que os secretários de PPG possuem.

Há um destaque nas competências que os bolsistas afirmam que os secretários possuem de forma plena: Negociação foi respondida por 70% dos participantes; 40% dos respondentes apresentam que a Comunicação, Planejamento, Empoderamento, Gestão de Conflitos, Tomada de Decisão, Gestão de Pessoal, Legislação de PESSOAL, Valorização e Reconhecimento são competências que os secretários possuem muito bem desenvolvidas; O Acompanhamento do Desempenho, Gestão do Conhecimento, Incentivo ao Desenvolvimento, Liderança e Visão Estratégica foram respondidos entre 20 a 40% dos participantes.

Sobre as competências onde os secretários foram considerados muito capazes, 60% dos participantes responderam que Liderança é uma competência bastante desenvolvida. Acompanhamento do Desempenho, Comunicação, Planejamento, Gestão de Conflitos, Tomada de Decisão, Valorização e Reconhecimento e Visão Estratégica foram respondidos por metade dos bolsistas. Incentivo ao Desenvolvimento, Gestão do Conhecimento, Legislação de Pessoal, Negociação e Empoderamento foram as menos respondidas representando entre 40% e 20%.

Em relação às competências mediamente capazes, a Competência de Gestão do Conhecimento é que mais os secretários possuem dentro da média; 30% dos respondentes afirmam que Empoderamento e Incentivo ao desenvolvimento são Competências que os secretários ainda estão desenvolvendo; Acompanhamento do Desempenho, Legislação de Pessoal e Visão Estratégica representa 20% das respostas; 10% dos participantes admitem que Comunicação, Negociação, Planejamento, Gestão de Conflitos, Liderança, Tomada de Decisão são Competências ainda a serem desenvolvidas pelos secretários. Nas competências onde os secretários possuem pouca capacidade está o Acompanhamento do Desempenho e a Valorização e Reconhecimento com 10% das respostas.

Quanto às entrevistas individuais, as conversas tiveram início com a explicação do tema de pesquisa e sobre os conceitos de competências, mapeamento de competências e as competências gerenciais que foram levantadas pelo Censo de Desenvolvimento dos Servidores. Foram entrevistados dez participantes entre secretários dos PPGs e Bolsistas, sendo apresentado aos mesmos o termo de autorização, solicitada a sua leitura e resolvidas as dúvidas e coleta de assinaturas, além de terem sido realizadas as devidas gravações.

As entrevistas tiveram duração entre 20 a 40 minutos, iniciando com questões relacionadas à formação acadêmica e ao conhecimento sobre competências e competências gerenciais. Houve certa dificuldade em responder às perguntas em boa parte dos entrevistados sobre competências em virtude de não possuírem familiaridade sobre o tema.

“...Nunca ouvi falar sobre competências gerenciais”. (Entrevistado 1)

“...eu não tenho muito conhecimento sobre competências, lembro que estudei porque estava no edital de concurso, teria que rever o conteúdo novamente. (Entrevistado 2)

“...Eu acho que seja gerir pessoas/instituição/organização com base nas competências das pessoas/colaboradores”. (Entrevistado 3)

“...Habilidades relativas ao gerenciamento de setores ou instituições. (Entrevistado 4)

“...entendo que competências gerenciais estão relacionadas às capacidades em nível de gestão necessárias ao servidor para o bom desempenho da direção dos processos de trabalho. (Entrevistado 5)

Além disso, foram realizadas perguntas sobre os conhecimentos, perfil profissional adequado para exercer as tarefas, atividades realizadas pelos secretários, se houve treinamento no início das atividades, problemas que ocorrem no setor, desafios na execução do trabalho conforme roteiro nos apêndices C e D. Foi percebido que há pouca familiaridade sobre conhecimentos de gestão, sendo bastante discutido sobre atividades técnicas de trabalho. Foi esclarecido que o objetivo da pesquisa é realizar o mapeamento das competências gerenciais dos secretários dos Programas de Pós-Graduação.

4.5 PRINCIPAIS COMPETÊNCIAS GERENCIAIS DOS SECRETÁRIOS

Através do cruzamento das informações obtidas na coleta de dados, foi possível levantar as principais Competências Gerenciais que um Secretário de Programa de Pós-Graduação precisa ter. A caracterização das competências partirá da descrição da própria UFRGS através do levantamento do Censo de Desenvolvimento dos Servidores, assim como a descrição realizada por Brandão e Bahry.

Conforme afirmam os autores, as competências foram descritas em formato de verbo capaz de apresentar um comportamento ou um desempenho esperado, mostrando como o funcionário deve ser capaz de fazer. De acordo com Brandão e Bahry (2005), esta é a principal técnica de mapeamento de competências utilizada.

A) Gestão de Conflitos

Essa característica foi encontrada diversas vezes nos questionários. Durante algumas entrevistas, foi necessário explicar aos respondentes sobre a definição de conflito. Por haver pouca familiaridade com o assunto, havia a interpretação de que o conflito era algo ruim e que deve ser evitado dentro das equipes. Como se identifica nas falas a seguir:

“ Eu acho que eu tenho a competência de gestão de conflitos bem resolvida, pois eu fico o dia todo resolvendo os problemas e as dificuldades com os alunos e professores enfrentam e procuro sempre resolver para evitar que a algo pior aconteça” (Entrevistado 1)

“ É importante que o secretário possa resolver os conflitos que surgem durante as demandas de trabalho, pois um problema pode aparecer de uma para a outra e o secretário precisa administrar esses conflitos e resolver para melhorar o desempenho e eficácia do trabalho” (Entrevistado 2)

“ A gestão de conflitos é uma deficiência nossa no geral, eu não sei se é de a gente conseguir gerir os nossos próprios conflitos com professores, alunos, mas as vezes surgem situações de desgaste no ambiente de trabalho a acho que as vezes eu tenho dificuldade de lidar, as vezes não são entre terceiros, mas sim envolvendo nós mesmos, creio que essa competência ajudaria muito a melhorar o nosso trabalho” (Entrevistado 3)

A definição da competência "Gestão de Conflitos" pode ser considerada, de acordo com o método de Brandão e Bahry (2005), como saber lidar com interesses opostos no processo de negociação entre indivíduos e/ou grupos, por meio de

aplicação de técnicas, práticas e processos. Da mesma forma, a UFRGS levantou a competência com a seguinte definição:

Gerir conflitos promovendo espaços de diálogo entre os envolvidos, tendo uma postura empática e estimulando a colaboração mútua. (Quadro de Competências Gerenciais, UFRGS – 2018)

B) Acompanhamento de desempenho

Essa característica foi mencionada várias vezes nos questionários e nas entrevistas dos secretários. Foi apontado o acúmulo de trabalho como sendo um dos motivos para a falta de tempo em acompanhar o desempenho da equipe conforme vemos a seguir:

“A chefia sempre está dando feedback sobre o meu trabalho, ele se dispõe me ajudar sempre que preciso e fico feliz em estar fazendo um trabalho” (Entrevistado 1)

“O que falta bastante em mim e que poderia ser mais trabalhado é o acompanhamento do desempenho, pois eu não consigo acompanhar o trabalho da minha equipe de forma focada em virtude de estar sempre cheia de tarefas e algumas vezes existe algo errado e além de não conseguir tempo para alinhar as atividades, prefiro não falar o que pode ser mudado” (Entrevistado 2)

“Muitas vezes acontece algum problema e ele tenta resolver tudo sozinho mesmo se o erro foi da gente ele não nos fala o que fizemos de errado e como fazer certo e melhorar, acho que deveríamos ter um retorno sobre um feedback do nosso trabalho” (Entrevistado 3)

A definição da competência “Acompanhamento do desempenho”, de acordo com o método de Brandão e Bahry (2005), pode ser interpretada como avaliar as atividades e estabelecer o combinado entre os servidores referente aos resultados desejados pela organização e acompanhar os desafios propostos, corrigir os rumos e avaliar os resultados. A UFRGS também elencou essa competência gerencial atribuindo o método de acompanhando de forma frequente com objetivo de avaliar os pontos positivos e desenvolver os pontos a serem trabalhados como mostra a descrição abaixo.

Acompanhar o desempenho do servidor, tendo como prática frequente avaliar as atividades e fornecer feedback de forma impessoal, objetiva e assertiva, tanto de aspectos positivos, quanto do que necessita ser aprimorado. (Quadro de Competências Gerenciais, UFRGS – 2018)

C) Incentivo ao Desenvolvimento

Em relação à competência Incentivo ao Desenvolvimento, houve entrevistados que citaram como um problema a falta de capacitações e também a sobrecarga de trabalho, prejudicando a participação dos secretários nos treinamentos. Outra questão apontada é a falta de suporte dos treinamentos que são fornecidos tanto pela Universidade quanto por outros órgãos Da Administração Pública.

“Acredito que é bem importante que o secretário incentive os bolsistas a se desenvolverem na Universidade, embora tenha muita rotatividade de bolsistas na UFRGS e não tenha a mesma cobrança que os servidores, isso é motivo colocar o bolsista apenas para atender o telefone e alimentar planilhas” (Entrevistado 1)

“Aqui na UFRGS é muito difícil pensar em oportunidades de desenvolvimento de conhecimentos e habilidades se a Universidade não fornece nenhum tipo de capacitação para atividades que fazemos na secretaria ou simplesmente são repassadas sem aprendizado efetivo como manuais que são feitos por quem desenvolveu o sistema sem saber das necessidades de quem vai utilizar o sistema no dia a dia” (Entrevistado 2)

“A Universidade poderia ter mais capacitações sobre rotinas de secretaria e atividades de gestão, o grande problema é que muitas vezes temos tantas coisas para resolver que não temos disponibilidade para fazer as capacitações, eu já deixei de fazer várias capacitações em determinado dia porque tinha uma reunião importante ou era época de matrícula de alunos ou coordenar o processo seletivo do Programa” (Entrevistado 3)

“ É muito bom poder incentivar o desenvolvimento pois sempre temos coisas para aprender e/ou melhorar” (Entrevistado 4)

“ Logo que eu entrei na UFRGS tive que como atribuição alimentar um relatório de avaliação da CAPES onde existem diversos menus e opções e a única ferramenta disponível para entender o funcionamento da plataforma era um manual com mais de 150 páginas com informações totalmente irrelevantes e que era de uso da área da CAPES, e pelo fato de não haver treinamento por parte da autarquia que gerencia a plataforma aprendi a usar o sistema perguntando para os colegas e bolsistas” (Entrevistado 5)

A definição de competência “Incentivo ao Desenvolvimento” pode ser considerada, de acordo com o método de Brandão e Bahry (2005), como preparar o servidor, tanto para a sua área de atuação como para possíveis áreas de crescimento profissional, através de processos de aprendizagem como informação, instrução,

treinamento, desenvolvimento e educação. Da mesma forma, a UFRGS elenca essa competência conforme a definição a seguir:

Incentivar o desenvolvimento do servidor, aprimorando e potencializando suas competências por meio de oportunidades de aprendizagem e aplicação prática. (Quadro de Competências Gerenciais, UFRGS – 2018)

D) Valorização e Reconhecimento

Quando à competência valorização e reconhecimento, houve recorrência dos bolsistas em falarem do reconhecimento do trabalho por parte de suas chefias imediatas e que quando são valorizados há motivação entregar os resultados esperados pelo setor conforme as falas a seguir:

“Se o servidor tem o trabalho reconhecido ele trabalha mais motivado e também consegue motivar a equipe a fazer o trabalho cada vez melhor” (Entrevistado 1)

“Acho que aqui o nosso trabalho é bastante valorizado pelos alunos, técnicos e professores pelos diversos elogios que recebemos da comunidade acadêmica” (Entrevistado 2)

“Na minha leitura a valorização e reconhecimento precisa existir pois fico feliz quando estou fazendo o trabalho certo dentro da secretaria e isso melhora bastante a relação quando ele reconhece que eu fiz um trabalho bem feito” (Entrevistado 3)

De acordo com o método de Brandão e Bahrey (2005), a competência pode ser definida como reconhecer o trabalho bem feito pela equipe e criar mecanismos para destacar os melhores desempenhos dos servidores. Como descrição da competência pela UFRGS, temos:

Valorizar o servidor e a equipe e adotar práticas de reconhecimento para desempenhos de destaque. (Quadro de Competências Gerenciais, UFRGS – 2018)

E) Legislação de Pessoal

Em diversos momentos da pesquisa, a legislação de pessoal foi encontrada. Nas entrevistas foi informado sobre a falta de comunicação dos órgãos responsáveis sobre mudanças na legislação, o que dificulta o trabalho dos servidores, como se identificam nas falas a seguir:

“Tenho dificuldades de conhecer a legislação de pessoal por conta de existir muitas normas sobre o assunto e também por não haver nenhum tipo de capacitação pela Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas sobre a legislação que envolve pessoas” (Entrevistado 1)

“Quando tenho alguma dúvida eu consulto aos colegas ou a PROGESP, dificilmente recebemos alguma informação sobre legislação se não correremos atrás” (Entrevistado 2)

“Conhecimento de Legislação é importante dentro do órgão público, ainda mais para quem é servidor público sendo fundamental conhecer as leis” (Entrevistado 3)

“Eu tenho bastante facilidade em entender e utilizar a legislação pela minha formação em direito, mas sempre tenho que buscar as informações das normas quando preciso resolver alguma pendência da equipe ou até para um aluno que precisa de afastamento ou licença. (Entrevistado 4)

“Ultimamente consigo trabalhar melhor a questão da Legislação de Pessoal pois agora eu sei como descobrir a informação e não preciso ficar o tempo todo perguntando” (Entrevistado 5)

“O grande problema que eu vejo é a falta de comunicação dos órgãos sobre atualização de legislação, muitas vezes o órgão que autoriza ou aprova determinado procedimento prefere devolver para todos os Programas de Pós-Graduação o que não está de acordo com as novas normas do que enviar um comunicado a todos os Programas informando das novas regras, assim o órgão aprovador teria menos trabalho analisando o processo administrativo de forma correta do que devolver o processo e precisar analisar novamente depois” (Entrevistado 6)

A definição da competência “Legislação de Pessoal” pode ser compreendida, de acordo com o método Brandão e Bahry (2005), como usar as normas em gestão de pessoal para orientar os processos de trabalho da equipe. Como descrição desta competência para a UFRGS, temos:

Utilizar legislação e normas de pessoal, internas e externas, como elementos orientativos na gestão da equipe e nas rotinas de trabalho. (Quadro de Competências Gerenciais, UFRGS – 2018)

F) Planejamento

Nas entrevistas, os secretários mencionariam essa característica conforme se identifica nas falas a seguir.

“Planejamento é bastante importante no meu local de trabalho, tendo em vista que tenho diversas tarefas e se eu não tenho todas as demandas organizadas, o serviço vira uma bagunça” (Entrevistado 1)

“Uma das coisas em que eu preciso melhorar é o planejamento, pois eu perco o foco com bastante facilidade, principalmente quando sou interrompida e vem uma série de demandas e aquilo acaba se tumultuando, eu preciso me organizar para ter um mínimo de planejamento, ter planejada o meu dia e a minha semana com as tarefas que preciso fazer” (Entrevistado 2)

“Precisa de planejamento porque se não fica tudo uma bagunça, causando problemas nas atividades do setor ainda mais quando é uma secretaria que trabalha com diversas informações” (Entrevistado 3)

“O meu chefe busca sempre planejar as coisas, mas as vezes ele se perde com diversas demandas que vão surgindo no setor e muitas vezes são demandas urgentes” (Entrevistado 4)

“Embora as tarefas da secretaria estejam voltadas para um planejamento operacional, precisa ter tudo planejado pois dentro do trabalho da secretaria você tem diversas atividades que vão acontecer todos os anos como processo seletivo, matrículas, coleta do relatório da CAPES, e como são atividades recorrentes, elas requerem planejamento pelas tarefas possuírem prazos, ordenar pessoal para executar a tarefa e assim por diante.” (Entrevistado 5)

“Acredito que eu tenho um planejamento bem desenvolvido, pois eu gosto de fazer essas tarefas corriqueiras e já fazem parte das minhas atividades” (Entrevistado 6)

“Se não tiver planejamento nas tarefas do PPG elas acabam gerando insatisfação dos alunos e professores e um desgaste nos funcionários para corrigir o problema da falta de planejamento.” (Entrevistado 7)

De acordo com o método de Brandão e Bahry (2005), analisar a organização e o ambiente, determinar os objetivos e traçar os passos necessários para atingir os objetivos com a equipe da melhor forma possível é a competência de Planejamento. Como descrição desta competência gerencial para a UFRGS, temos:

Elaborar, conjuntamente com a equipe, planos com objetivos e metas claros, mensuráveis e alinhados às diretrizes institucionais, prevendo formas de acompanhamento. (Quadro de Competências Gerenciais, UFRGS – 2018)

G) Liderança

Essa competência gerencial foi mencionada nas entrevistas, como se identifica a seguir:

“Eu acho que eu faço uma boa liderança da minha equipe, sempre procuro desenvolver as habilidades dos meus bolsistas” (Entrevistado 1)

“A chefia precisa ter espírito de liderança pois o secretário é responsável por toda a burocracia administrativa e ele precisa desenvolver a equipe para não sobrecarrega-lo com as atividades” (Entrevistado 2)

“Tenho procurado cada vez mais desenvolver a minha equipe dando novas tarefas e desafios para que ela possa adquirir novos conhecimentos para assumir uma outra bolsa ou entrar no mercado de trabalho” (Entrevistado 3)

“Sempre procuro deixar claro para a equipe o que eu espero dela e quais objetivos precisam ser atingidos, gosto quando eles questionam algo e tem interesse em aprender e se desenvolverem. Fico mais tranquilo quando eles estão motivados e confiantes durante a realização das atividades, principalmente as que eles não gostam muito de fazer” (Entrevistado 4)

A definição da competência “liderança”, de acordo com o método de Brandão e Bahry (2005), pode ser entendida como influenciar e motivar as equipes de trabalho a conseguir seguir os objetivos do gestor para que esse grupo de pessoas gere resultados, tendo como foco o alcance dos objetivos da organização e que, de preferência, converta-se em equipes cooperativas. Como descrição do UFRGS para esta competência, temos:

Motivar e influenciar pessoas, de forma ética e positiva, em prol de um ambiente cooperativo e do alcance dos objetivos institucionais. (Quadro de Competências Gerenciais, UFRGS – 2018)

5 CONCLUSÃO

A Gestão por Competências traz diversos desafios ao serem implementados no serviço público. Verifica-se que, aos poucos, isso está tornando-se realidade dentro das organizações públicas. A Universidade Federal do Rio Grande do Sul, através do Grupo de Trabalho formado por servidores da própria instituição, desde 2014 tem se dedicado exclusivamente a mapear as competências de seus servidores através do Mapeamento de Competências.

O estudo demonstrou que ainda há um longo caminho para o Mapeamento de Competências dentro do Instituto de Psicologia da UFRGS, principalmente na cultura da unidade acadêmica, onde não há incentivo de competências gerenciais, sendo de conhecimento dos servidores apenas aspectos técnicos.

A UFRGS tem feito o desenvolvimento das Competências Gerenciais através do Censo de Desenvolvimento dos Servidores, sendo os resultados utilizados como

subsídio para ações de Aprimoramento de do Plano Anual de Capacitação (PAC), do Programa de Aperfeiçoamento de Atividades Docentes (PAAP), do programa de provas dos concursos públicos para cargos técnico-administrativos, das mobilidades internas de servidores, bem como para a criação do Banco de Talentos e do Programa de Desenvolvimento de Gestores.

Os resultados do presente estudo foram satisfatórios, pois, na utilização no método de triangulação de dados, foi possível analisar as perspectivas dos secretários e de suas equipes de trabalho, dando legitimidade ao trabalho. Na concepção dos secretários, há diversas competências gerenciais que devem ser desenvolvidas. Embora não haja um conhecimento amplo de competências gerenciais por parte dos secretários, é importante que tenham conhecimento das mesmas, pois as atribuições dos cargos possuem tarefas de gestão, como: gerenciar equipes de trabalho, atribuir tarefas, responsabilidades por controles acadêmicos, financeiros e administrativos, tendo papel de destaque no andamento das atividades das secretarias.

Esse mesmo entendimento precisa ser aprimorado para as equipes, pois foi constatada pouca familiaridade com o assunto, principalmente a falta de conhecimento da importância do mapeamento de competências. De qualquer forma, foi possível o mapeamento de algumas competências que relevantes para um secretário de Programa de Pós-Graduação, como Gestão de Conflitos, Acompanhamento de Desempenho, Incentivo ao Desenvolvimento, Valorização e Reconhecimento, Legislação de Pessoal, Planejamento e Liderança.

No que diz respeito ao que as equipes esperam de suas chefias imediatas, através das entrevistas, percebe-se que buscam resolução de conflitos, receber feedback, oportunidade de desenvolvimento, reconhecimento do trabalho e uma boa liderança. Outro ponto observado no trabalho foi a compreensão de que poucos participantes sabem o significado de competência gerencial, assim como a sua importância para o desenvolvimento institucional.

Como proposta para trabalhos futuros sobre Gestão por Competências no Serviço Público, fica a possibilidade de realização de estudos em outras Secretarias de PPGs em Unidades Acadêmicas da Universidade realizando o Mapeamento das Competências dos Secretários através das Competências Gerenciais que já levantadas na Organização. Além desta proposta, estudos que identifiquem,

apliquem e avaliem as competências gerenciais dentro da UFRGS podem trazer grandes riquezas nos processos de gestão, assim como trabalhos acadêmicos e atividades práticas dentro e fora da Universidade.

Por fim, sugere-se também o encaminhamento dos resultados do presente estudo para a Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas para que possam ser adotadas capacitações orientadas ao desenvolvimento das lacunas de Competências dos Servidores.

6 REFERENCIAS

AMARAL, R. M. **Gestão de pessoas por competências em organizações públicas.** In: SEMINÁRIO NACIONAL DE BIBLIOTECAS UNIVERSITÁRIAS, 15., 2008, São Paulo, Anais...São Paulo: Cruesp Bibliotecas; Unicamp; Unifesp; USP, 2008.

BARDIN, L. **Análise de Conteúdo.** São Paulo, Edições 70, 2011.

BASSO, Cristiane. et al. **Conhecer para desenvolver: resultados do 1.º Censo de Desenvolvimento de Servidores.** Porto Alegre: PROGESP/UFRGS, 2019

BERGUE, S. T. **Gestão Estratégica de Pessoas no Setor Público.** São Paulo: Atlas, 2014.

BRANDÃO, H. P., & BAHRY, C. P. **Gestão por competências: Métodos e técnicas para mapeamento de competências.** Revista do Serviço Público, Brasília, 2005.

BRANDÃO, H. P., GUIMARÃES, T. A. **Gestão por Competências e Gestão de desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo construto?.** RAE-Revista de Administração de Empresas, São Paulo, v41, n. 1, p. 8-15, 2001. Disponível em <<http://www.scielo.br/pdf/rae/v41n1/v41n1a02>>. Acesso em 15 outubro 2019

BRASIL. **Gestão por competências: Métodos e técnicas para mapeamento de competências.** Revista do Serviço Público, Brasília, 2005.

BRASIL. **Decreto nº. 5.707, de 23 de fev. de 2006.** Institui a Política e as Diretrizes para o Desenvolvimento de Pessoal da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, e regulamenta dispositivos da Lei no 8.112, de 11 de dezembro de 1990, Brasília, DF, fev 2006.

BRASIL. **Decreto nº. 9.991, de 28 de ago. de 2019.** Dispõe sobre a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, e regulamenta dispositivos da Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990, quanto a licenças e afastamentos para ações de desenvolvimento, Brasília, DF, ago 2019.

BRASIL. **Lei nº. 9.394, de 20 de dez. de 1996.** Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional, Brasília, DF, dez 1996.

BRASIL. **Resolução CNE/CES nº 24, de 18 de dezembro de 2002.** Altera a redação do parágrafo 4º do artigo 1º e o artigo 2º, da Resolução CNE/CES 1/2001, que estabelece normas para o funcionamento de cursos de pós-graduação, DF, dez 2001.

BRUNO-FARIA, M.F.; BRANDÃO, H. P. **Competências relevantes a profissionais da área de T&D de uma organização pública do Distrito Federal.** Revista de Administração Contemporânea, Curitiba, v. 7, n. 3, p.35-56, jul./set. 2003. Disponível em <http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1415-65552003000300003&script=sci_art_text>. Acesso em: 10 outubro 2015.

CARBONE, P. P.; BRANDÃO, H. P.; LEITE, João Batista Diniz. **Gestão por competências e gestão do conhecimento.** Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 2005.

- CARBONE, P. P. et. al. **Gestão por competências e gestão do conhecimento**. 3. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2009.
- CASSANDRE, M. P.; ENDRICI, J. O. M.; VERCESI, C.; **Gestão por competências nas pequenas empresas do APL de bonés da cidade de Apucarana (PR): seu entendimento e suas práticas em confronto com as perspectivas**. Revista de Administração Mackenzie, São Paulo, v. 9, n. 8, pp. 15-38, nov./dez. 2008
- CHIAVENATO, I. **Gerenciando pessoas**. 4. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2003.
- CHIAVENATO, I. **Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010
- CHIAVENATO, I.; MATOS, F. **Visão e Ação Estratégica**. São Paulo: Prentice Hall, 2002.
- CRESWELL, J. C. **Projeto de Pesquisa – métodos qualitativo, quantitativo e misto**. 2ª ed. Porto Alegre: Artmed: 2007.
- DRUCKER, P. **Sociedade pós-capitalista**. São Paulo: Pioneira, 1993.
- DUTRA, J. S. **Competências: Conceitos e Instrumentos para a Gestão de Pessoas na Empresa Moderna**. São Paulo: Atlas, 2008.
- FERNANDES, B. H. R. **Competências e desempenho organizacional: o que há além do Balance Scorecard**. São Paulo: Saraiva, 2006.
- FLEURY, M. T. L.; OLIVEIRA JUNIOR, M. M. (Org.). **Gestão estratégica do conhecimento: integrando aprendizagem, conhecimento e competências**. São Paulo: Atlas, 2004.
- GALLIANO, A. G. **O Método Científico: Teoria e Prática**. São Paulo: Mosaico, 1979.
- GIL, A. C. **Métodos e Técnicas de pesquisa social**. 5.Ed. São Paulo: Atlas, 2006
- GRANT. R. M. The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implication for Strategy Formulation. **California Management Review**, v. 33, n. 3, p. 114-135, Spring, 1991. Disponível em: <http://www.skynet.ie/~karen/Articles/Grant1_NB.pdf>. Acesso em: 8 de outubro 2019.
- LE BOTERF, G. **Desenvolvendo a competência dos profissionais**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2003. p. 37-92
- LEME, R. **Aplicação prática de gestão de pessoas: mapeamento, treinamento, seleção, avaliação e mensuração de resultados de treinamento**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005.
- LEMOS, B. C. de S.; ANDRADE, A. R. Estudo de competências gerenciais em organizações orientadas por processos. In: Simpósio de excelência em gestão e tecnologia, 10., 2013, Resende. **Anais...** Resende: AEDB, 2013. Disponível em: . Acesso em: 10 ago. 2016.
- LODI, J. B. **A entrevista teoria e prática**. 7 ed. São Paulo: Pioneira, 1991
- MARCONI, M. A. e LAKATOS, E. M. **Metodologia Científica – ciência e conhecimento científico; métodos científicos; teoria, hipóteses e variáveis e metodologia jurídica**. 3ª ed. São Paulo: Atlas, 1991.

MINAYO, M. C. S. Introdução. In: MINAYO, M. C. S.; ASSIS, S. G.; SOUZA, E. R. (Org.). **Avaliação por triangulação de métodos**: Abordagem de Programas Sociais. Rio de Janeiro: Fiocruz, 2010.

NEVES, José Luis. **Pesquisa Qualitativa**: Características, usos e possibilidades. Disponível em: <https://www.academia.edu/8171621/PESQUISA_QUALITATIVA_CARACTER%C3%8DSTICAS_USOS_E_POSSIBILIDADES>. Acesso em: 13 set. 2019

OLIVEIRA, D. de P. **Planejamento Estratégico: conceitos, metodologias e práticas**. São Paulo: Atlas, 2013

PIRES, Alexandre Kalil et. al. **Gestão por competências em organizações de governo**. Enap, 2005. (Mesa redonda de participação).

RUANO, A. M. **Gestão por competências**: uma perspectiva para a consolidação da gestão estratégica de recursos humanos. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2007.

TAKAHASHI, A. R. W. **Competências, aprendizagem organizacional e gestão do conhecimento**. Curitiba: Editora Intersaberes. 268p. 2015

UFRGS. **Plano de Desenvolvimento Institucional 2016 – 2026**, 2016. Disponível em <<http://www.ufrgs.br/pdi/pdi-2016-2026>> Acesso em 26 de novembro de 2019.

UFRGS. **Plano de Gestão 2016-2020**, 2017. Disponível em <<http://www.ufrgs.br/ufrgs/a-ufrgs/plano-de-gestao>> Acesso em 26 de novembro de 2019.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em Administração**. 3ª ed. São Paulo: Atlas, 2000.

YIN, R. K. **Estudo de caso – Planejamento e métodos**. 3ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

ZAMPIERON, João Vicente. **Os Caminhos para a Pós-graduação**. 1ª ed. São Paulo: Editora Livraria da Física, 2005.

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

APENDICE A – Questionário Bolsistas

Questionário 2 - Bolsistas

Olá,

Você está sendo convidada/o para participar, por meio deste formulário, da pesquisa desenvolvida por Jeferson Guimarães Borges Silveira (aluno de Pós-Graduação em Administração Pública Contemporânea da Escola de Administração da UFRGS) orientado pelo Prof. Dr. Sandro Trescastro Bergue.

Nosso objetivo é mapear competências gerenciais dos ocupantes dos cargos de Secretário de Programas de Pós-Graduação do Instituto de Psicologia 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.

Muito obrigado!

***Obrigatório**

Endereço de e-mail *

Seu e-mail

Qual é a sua idade? *

Sua resposta

Há quanto tempo você trabalha na UFRGS? *

Sua resposta

05/12/2019

Questionário 2 - Bolsistas

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 significa competências gerenciais? *

- Sim
- Não



05/12/2019

Questionário 2 - Bolsistas

Assinale, na coluna a seguir, a única resposta que melhor representa sua percepção com relação a quais competências gerenciais a sua chefia imediata possui. *

Competências gerenciais são os conhecimentos, atitudes e habilidades que um gestor precisa ter para gerir o desenvolvimento de si mesmo, da organização e de seus colaboradores.

	Nem um pouco capaz	Pouco capaz	Mediamente capaz	Muito capaz	Totalmente capaz
Acompanhamento do Desempenho: Acompanhar o desempenho do servidor, tendo como prática frequente avaliar as atividades e fornecer feedback de forma impessoal, objetiva e assertiva, tanto de aspectos positivos, quanto do que necessita ser aprimorado.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Comunicação: Comunicar-se de forma direta e eficaz em diferentes situações, compartilhando informações e promovendo espaços de diálogo.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Negociação: Construir acordos com benefícios mútuos, lidando com interesses diversos de forma ética e flexível.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Planejamento: Elaborar, conjuntamente com a equipe, planos com objetivos e metas claros, mensuráveis e alinhados às diretrizes institucionais, prevendo formas de acompanhamento.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Empoderamento: Estimular o engajamento dos servidores com o	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

05/12/2019

Questionário 2 - Bolsistas

Pessoal: Utilizar legislação e normas de pessoal, internas e externas, como elementos orientativos na gestão da equipe e nas rotinas de trabalho.

Valorização e Reconhecimento: Valorizar o servidor e a equipe e adotar práticas de reconhecimento para desempenhos de destaque.

Visão Estratégica: Visualizar cenários futuros, identificando oportunidades e ameaças aos objetivos da Instituição.

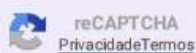
Comentários e sugestões

Sua resposta

Envie-me uma cópia das minhas respostas.

ENVIAR

Nunca envie senhas pelo Formulários Google.



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

Google Formulários



APENDICE B – Questionário Secretários

Questionário 1 - Secretários

Olá,
Você está sendo convidada/o para participar, por meio deste formulário, da pesquisa desenvolvida por Jeferson Guimarães Borges Silveira (aluno de Pós-Graduação em Administração Pública Contemporânea da Escola de Administração da UFRGS) orientado pelo Prof. Dr. Sandro Trescastro Bergue.

Nosso objetivo é mapear competências gerenciais dos ocupantes dos cargos de Secretário de Programas de Pós-Graduação do Instituto de Psicologia 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.

Muito obrigado!

***Obrigatório**

Endereço de e-mail *

Seu e-mail

Qual é a sua idade? *

Sua resposta

Há quanto tempo você trabalha na UFRGS? *

Sua resposta



05/12/2019

Questionário 1 - Secretários

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 significa competências gerenciais? *

Sim

Não



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 competência gerencial abaixo *

Competências gerenciais são os conhecimentos, atitudes e habilidades que um gestor precisa ter para gerir o desenvolvimento de si mesmo, da organização e de seus colaboradores.

	Nem um pouco capaz	Pouco capaz	Mediamente capaz	Muito capaz	Totalmente capaz
Acompanhamento do Desempenho: Acompanhar o desempenho do servidor, tendo como prática frequente avaliar as atividades e fornecer feedback de forma impessoal, objetiva e assertiva, tanto de aspectos positivos, quanto do que necessita ser aprimorado.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Comunicação: Comunicar-se de forma direta e eficaz em diferentes situações, compartilhando informações e promovendo espaços de diálogo.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Negociação: Construir acordos com benefícios mútuos, lidando com interesses diversos de forma ética e flexível.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Planejamento: Elaborar, conjuntamente com a equipe, planos com objetivos e metas claros, mensuráveis e alinhados às diretrizes institucionais, prevendo formas de acompanhamento.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Empoderamento: Estimular o	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

engajamento dos servidores com o trabalho e com a instituição a partir do compartilhamento de informações, responsabilidades e decisões com a equipe.

Gestão de

Conflitos: Gerir conflitos promovendo espaços de diálogo entre os envolvidos, tendo uma postura empática e estimulando a colaboração mútua.

Incentivo ao

Desenvolvimento: Incentivar o desenvolvimento do servidor, aprimorando e potencializando suas competências por meio de oportunidades de aprendizagem e aplicação prática.

Liderança: Motivar e influenciar pessoas, de forma ética e positiva, em prol de um ambiente cooperativo e do alcance dos objetivos institucionais.

Gestão do

Conhecimento: Promover práticas de gestão do conhecimento como a captura, criação, disseminação e aplicação de conhecimentos.

Tomada de

Decisão: Tomar decisões assertivas, analisando os fatores envolvidos e os possíveis impactos, preferencialmente de forma coletiva.



Legislação de Pessoa: Utilizar legislação e normas de pessoal, internas e externas, como elementos orientativos na gestão da equipe e nas rotinas de trabalho.

Valorização e Reconhecimento: Valorizar o servidor e a equipe e adotar práticas de reconhecimento para desempenhos de destaque.

Visão Estratégica: Visualizar cenários futuros, identificando oportunidades e ameaças aos objetivos da Instituição.

Comentários e sugestões

Sua resposta

Envie-me uma cópia das minhas respostas.

ENVIAR

Nunca envie senhas pelo Formulários Google.



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

Google Formulários



APENDICE C – Autorização para entrevista



UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

A U T O R I Z A Ç Ã O

Eu.....
....., abaixo assinado(a), autorizo Jeferson Guimarães Borges Silveira, estudante do curso de Pós-Graduação em Administração Pública Contemporânea da Escola de Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, a utilizar as informações por mim prestadas, para a elaboração de seu Trabalho de Conclusão de Curso, que tem como título **Mapeamento de competências para o cargo de Secretário de PPGs** e está sendo orientado pelo Prof. Dr. Sandro Trescastro Bergue.

Porto Alegre, de de 20_____ .

Assinatura do entrevistado

ANEXO I – Quadro De Competências Gerenciais da UFRGS

Competência	Descrição da Competência
Acompanhamento do Desempenho	Acompanhar o desempenho do servidor, tendo como prática frequente avaliar as atividades e fornecer feedback de forma impessoal, objetiva e assertiva, tanto de aspectos positivos, quanto do que necessita ser aprimorado.
Comunicação	Comunicar-se de forma direta e eficaz em diferentes situações, compartilhando informações e promovendo espaços de diálogo.
Negociação	Construir acordos com benefícios mútuos, lidando com interesses diversos de forma ética e flexível.
Planejamento	Elaborar, conjuntamente com a equipe, planos com objetivos e metas claros, mensuráveis e alinhados às diretrizes institucionais, prevendo formas de acompanhamento.
Empoderamento	Estimular o engajamento dos servidores com o trabalho e com a instituição a partir do compartilhamento de informações, responsabilidades e decisões com a equipe.
Gestão de Conflitos	Gerir conflitos promovendo espaços de diálogo entre os envolvidos, tendo uma postura empática e estimulando a colaboração mútua.
Incentivo ao Desenvolvimento	Incentivar o desenvolvimento do servidor, aprimorando e potencializando suas competências por meio de oportunidades de aprendizagem e aplicação prática.
Liderança	Motivar e influenciar pessoas, de forma ética e positiva, em prol de um ambiente cooperativo e do alcance dos objetivos institucionais.
Gestão do Conhecimento	Promover práticas de gestão do conhecimento como a captura, criação, disseminação e aplicação de conhecimentos.
Tomada de Decisão	Tomar decisões assertivas, analisando os fatores envolvidos e os possíveis impactos, preferencialmente de forma coletiva.
Legislação de Pessoal	Utilizar legislação e normas de pessoal, internas e externas, como elementos orientativos na gestão da equipe e nas rotinas de trabalho.
Valorização e Reconhecimento	Valorizar o servidor e a equipe e adotar práticas de reconhecimento para desempenhos de destaque.
Visão Estratégica	Visualizar cenários futuros, identificando oportunidades e ameaças aos objetivos da Instituição.