

# Conhecer para Desenvolver

Resultados do 1.º Censo  
de Desenvolvimento de Servidores

Cristiane Basso  
Cristiane Dornelles Remião Difini  
Eliana Ventrini  
Inajara Damas

Organizadoras



Conhecer para  
Desenvolver





# Conhecer <sub>para</sub> Desenvolver

Resultados do 1.º Censo  
de Desenvolvimento de Servidores

Cristiane Basso  
Cristiane Dornelles Remião Difini  
Eliana Ventorini  
Inajara Damas

Organizadoras

Porto Alegre, 2019

## **UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL**

Reitor  
Rui Vicente Oppermann

Vice-Reitora  
Jane Fraga Tutikian

### **PRÓ-REITORIA DE GESTÃO DE PESSOAS (PROGESP)**

Pró-Reitor  
Maurício Viégas da Silva

Vice-Pró-Reitora  
Vânia Cristina Santos Pereira

## **EQUIPE TÉCNICA DE ELABORAÇÃO DO LIVRO**

Bianca Spode Beltrame  
Cristiane Basso  
Cristiane Dornelles Remião Difini  
Daiane Benincá de David  
Eliana Ventorini  
Guilherme Vieira Goulart  
Inajara Damas  
José Luis Duarte Ribeiro  
Júlia Cristina Mota da Silva  
Karen Werlang Lunkes  
Mateus Dalmoro  
Nina Cervo Pagnon  
Roberta Fischer Casagrande

## **NUPE - NÚCLEO DE PRODUÇÃO EDITORIAL DA GRÁFICA DA UFRGS**

Acompanhamento editorial: Michele Bandeira  
Projeto gráfico e editoração: Jéssica dos Santos  
Revisão de padrão: Ana Santos  
Capa: Jéssica dos Santos  
Edição de imagens: Janaína Horn e Jéssica dos Santos  
Fotografia: Gustavo Diehl e Rochele Zandavalli - SECOM

Realização



### **DADOS INTERNACIONAIS DE CATALOGAÇÃO NA PUBLICAÇÃO (CIP)**

---

U58c    Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas

Conhecer para desenvolver: resultados do 1.º Censo de Desenvolvimento de Servidores / organizado por Cristiane Basso et al. -- Porto Alegre: PROGESP/UFRGS, 2019.

94 p.

ISBN 9788594891686

1.Universidade Federal do Rio Grande do Sul. 2. Gestão de pessoas. 3. Gestão por competências. I.Basso, Cristiane. II.Difini, Cristiane Dornelles Remião. III.Ventorini, Eliana. IV.Damas, Inajara.V.Título

CDU – 658.3

---

Elaborada pela Biblioteca Central da Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS)



## Sumário

<b>07</b>	<b>APRESENTAÇÃO</b> Valorizar e Desenvolver o Potencial do Servidor
<b>11</b>	<b>INTRODUÇÃO</b> Fortalecer a Gestão de Pessoas
<b>15</b>	<b>CAPÍTULO 1</b> A Gestão por Competências no Setor Público
<b>33</b>	<b>CAPÍTULO 2</b> Resultados do Censo de Desenvolvimento de Servidores
<b>63</b>	<b>CAPÍTULO 3</b> Utilização dos Resultados do Censo de Desenvolvimento de Servidores
<b>81</b>	<b>CONCLUSÃO</b> Desafios e Perspectivas
<b>83</b>	<b>REFERÊNCIAS</b>
<b>85</b>	<b>APÊNDICE</b>



# VALORIZAR E DESENVOLVER O POTENCIAL DO SERVIDOR

Atenta aos desafios que envolvem a gestão de pessoas na Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS), a Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas (PROGESP) tem se nutrido de novos conceitos consolidados, bem como de estudos acadêmicos, na busca de constante aprimoramento de seus processos e da valorização dos servidores. Entre os objetivos estabelecidos no Plano de Desenvolvimento Institucional (2016-2026) e no Plano de Gestão (2016-2020) está a implantação do sistema de Gestão por Competências, considerando os resultados da pesquisa intitulada “Censo de Desenvolvimento de Servidores”.

A missão não é simples, mas essencial para alcançar a excelência tanto nas atividades administrativas quanto no desenvolvimento do servidor. Esse desafio está sendo superado com a demonstrada compreensão da comunidade de que Gestão por Competências,

Governança, Indicadores, Gestão de Riscos são instrumentos que contribuem para ações mais assertivas na gestão pública.

A Gestão por Competências é um modelo que busca conjugar conhecimentos, habilidades e atitudes dos servidores para conquista dos objetivos e das estratégias institucionais. Por meio desse sistema, é possível identificar quais habilidades precisam ser trabalhadas e, assim, planejar a melhor forma de desenvolvê-las. Trata-se, portanto, de destacar o conhecimento que cada servidor possui e apontar caminhos para o crescimento individual alinhados com as propostas da Universidade.

No primeiro capítulo, relata-se como ocorreu a implantação da Gestão por Competências no serviço público e como esse processo está sendo implementado na UFRGS, apresentando também detalhes da experiência da Universidade na construção do Censo de Desenvolvimento de Servidores, uma pesquisa *on-line* cuja primeira aplicação ocorreu em julho de 2017. Por meio do Censo, foi possível coletar informações sobre os servidores da instituição, tais como: formação acadêmica, preferências individuais, aptidões, conhecimento acerca do suporte institucional e identificação de lacunas nas competências. Essas informações são sistematizadas e apresentadas no capítulo 2, fornecendo ao leitor um panorama das características e percepções dos docentes e técnico-administrativos da UFRGS.

Conhecer melhor os servidores da instituição é imprescindível para a adoção de ações mais eficazes em gestão de pessoas. Com base no Censo, a PROGESP pôde subsidiar uma série de iniciativas, nomeadamente, a construção do Plano Anual de Capacitação 2018/2019, a formatação de um banco de talentos, a avaliação do suporte institucional para o desenvolvimento dos servidores e o aprimoramento dos processos de mobilidade e de concurso público. O terceiro capítulo compreende o relato da aplicação e os resultados para a instituição.

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.

Com a convicção de que a Universidade serve à sociedade ao produzir e disseminar conhecimento, esperamos que esta obra também possa auxiliar outras instituições a avançarem no campo da Gestão por Competências. Nesse sentido, a Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas está em sintonia com a academia para aprimorar, constantemente, seus processos, visando cuidar do patrimônio funcional de cerca de 5.800 servidores, bem como zelar pela res pública. Independente do modelo adotado, sabemos que a gestão de pessoas bem-sucedida passa pela valorização e pelo desenvolvimento do potencial de cada servidor da instituição, um processo que exige constante reavaliação e aprimoramento.





# FORTALECER A GESTÃO DE PESSOAS

Frente aos desafios estabelecidos pelas mudanças no mundo do trabalho, especialmente nos últimos anos, a Universidade vem buscando aperfeiçoar a gestão de pessoas. Ao situar o servidor como elemento-chave para a consolidação da missão e estratégia institucional, buscou-se inovar na perspectiva da Gestão por Competências.

O desenvolvimento do projeto de um sistema de Gestão por Competências iniciou em 2014, com a instituição de um Grupo de Trabalho (GT) pelo Reitor, composto por servidores da Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas (PROGESP), da Escola de Engenharia e do Centro de Processamento de Dados. A Gestão por Competências traz diversos desafios ao ser adaptada ao serviço público. Assim, ao propor esse sistema para a Universidade Federal do Rio Grande do Sul, o GT considerou as especificidades do serviço público federal, especialmente a realidade da Universidade. Com o

passar dos anos, diversos servidores de diferentes áreas participaram do GT, o que enriqueceu o trabalho e trouxe novas configurações ao projeto.

Em 2017, foi lançado o primeiro Censo de Desenvolvimento de Servidores, no intuito de conhecer os servidores por meio do mapeamento do nível de qualificação, aperfeiçoamento e desenvolvimento, das preferências individuais em relação ao trabalho, e das percepções de cada respondente em relação ao suporte que a instituição oferece para a realização do trabalho. O Censo se transformou em um importante elemento do sistema de Gestão por Competências na Universidade, sendo utilizado para a construção de um banco de talentos, para o desenvolvimento de competências, para a avaliação do suporte institucional e para o aprimoramento dos concursos públicos.

Até então, foram muitos desafios, aprendizados e conquistas. Assim, convidamos você a conhecer um pouco mais desse trabalho, dos resultados e dos próximos passos desse projeto estratégico para a gestão de pessoas na Universidade.

*Grupo de Trabalho Gestão por Competências*







# A GESTÃO POR COMPETÊNCIAS NO SETOR PÚBLICO

Para compreender a criação do Censo de Desenvolvimento de Servidores da Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS), é preciso contextualizar o surgimento desse trabalho, o qual faz parte de um sistema maior, o de Gestão por Competências.

A Gestão por Competências é um modelo que possibilita identificar a lacuna de competências existente em uma instituição e planejar, de forma eficiente, a melhor maneira de diminuí-la, de modo a atender às demandas institucionais, e resolver eventuais problemas na gestão administrativa e na gestão de pessoas. No Brasil, o setor público federal foi incentivado a desenvolver programas de Gestão por Competências, com a publicação do Decreto nº 5.707, de 23 de fevereiro de 2006, que instituiu a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal (PNDP) para os órgãos da Administração Pública Federal. Segundo a PNDP, a competência é um conjunto de conhecimentos, de habilidades e de atitudes necessárias ao desempenho das funções

dos servidores, visando ao alcance dos objetivos e de resultados da instituição.

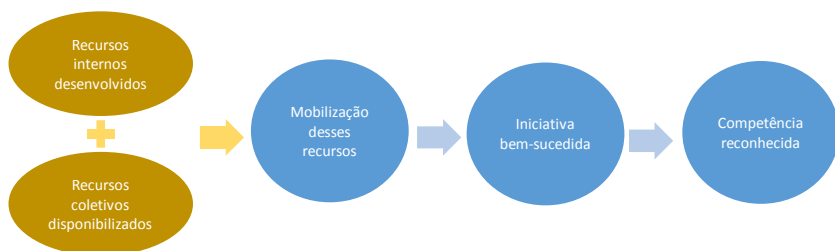
Ainda em relação ao conceito de competência, cabe destacar a perspectiva do economista e sociólogo francês Philippe Zarifian, que serviu de referência para a proposta de um sistema de Gestão por Competências na UFRGS. Segundo o autor (2001, p. 66):

A competência profissional é uma combinação de conhecimentos, de saber-fazer, de experiências e comportamentos que se exerce em um contexto preciso. Ela é constatada quando de sua utilização em situação profissional a partir da qual é passível de avaliação. Compete, então, à empresa identificá-la, avaliá-la, validá-la e fazê-la evoluir.

Competência é, portanto, a forma como a pessoa mobiliza seus conhecimentos e habilidades em um determinado contexto, de modo a agregar valor à Instituição na qual está inserida, implicando uma contribuição efetiva ao patrimônio de conhecimento dessa (DUTRA, 2004). Nesse sentido, para a concretização de uma competência, deve haver envolvimento tanto do indivíduo quanto da instituição.

De acordo com Zarifian (2001), é preciso criar as melhores condições para que os trabalhadores aceitem tomar iniciativas e assumir responsabilidades, diante das situações profissionais. Para o autor, conforme ilustra a Figura 1.1, a Gestão por Competências está relacionada à interligação dos recursos internos pessoais, adquiridos pelo indivíduo, com os recursos coletivos, por vezes, disponibilizados pela organização, como por exemplo, o apoio dos colegas, os procedimentos de trabalho, as ações de formação, a capacidade de mobilizar recursos, a busca por melhores resultados etc.

Figura 1.1 - Colocando a Competência em ação



Fonte: Baseado em Zarifian (2003).

Assim, as competências se expressam no desempenho profissional, sendo a Gestão por Competências um modelo que auxilia a organização a compreender quais são as competências necessárias, e as já existentes, e a agir sobre essa realidade, embasando diversas ações de gestão de pessoas.

Sob a perspectiva da Gestão por Competências, os indivíduos não são simplesmente alocados em uma organização, eles a produzem; a organização torna-se um agregado de iniciativas e de papéis, sendo os indivíduos, portadores de iniciativas potenciais e, portanto, de competências, atuantes dentro da organização e em relação a ela (LIMA et al., 2015).

O Decreto nº 5.707/2006 estabeleceu o sistema de Gestão por Competências como um dos instrumentos da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal e a definiu, em seu Artigo 2º, inciso II, como:

Gestão da capacitação orientada para o desenvolvimento do conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias ao desempenho das funções dos servidores, visando ao alcance dos objetivos da instituição.

Dessa forma, dentro do sistema de Gestão por Competências, o Censo de Desenvolvimento de Servidores mostrou-se um elemento essencial para obtenção de informações sobre a formação, as preferências individuais, as potencialidades dos servidores e a percepção em relação ao suporte institucional, auxiliando, também, na identificação da lacuna de competências.

# 1 GESTÃO POR COMPETÊNCIAS NA UFRGS

Reconhecida por sua excelência no nível acadêmico, a UFRGS busca avançar e adequar-se às mudanças também no campo da gestão pública e da gestão de pessoas. Frente aos desafios estabelecidos pelo Decreto nº 5.707, e às mudanças no mundo do trabalho, a Universidade passou a rever seus processos a partir da perspectiva da Gestão por Competências, colocando o potencial do servidor como elemento chave para a consolidação da estratégia institucional. O Plano de Gestão atual, que engloba o período de 2016 a 2020, consolidou essa visão ao prever ação específica para implementação da Gestão por Competências na UFRGS, considerando os resultados do Censo de Desenvolvimento de Servidores, e buscando o aprimoramento de vários subsistemas de gestão de pessoas.

O projeto de um sistema de Gestão por Competências começou a ser delineado na UFRGS, em 2014, com a instalação de Grupo de Trabalho (GT), por meio da Portaria nº 1.189, de 20 de fevereiro de 2014. O GT foi formado, inicialmente, por servidores da Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas (PROGESP), da Escola de Engenharia e do Centro de Processamento de Dados, sob a coordenação acadêmica do professor José Luis Duarte Ribeiro, do Departamento de Engenharia de Produção da UFRGS, e coordenação técnica da servidora técnico-administrativa Eliana Ventorini, da PROGESP, ganhando novas configurações com o passar dos anos (Apêndice).

Com base na experiência do professor Ribeiro, na instituição de um modelo de Gestão por Competências para o Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio, em 2013, o GT elaborou um projeto para a implantação da Gestão por Competências na UFRGS. Na proposta inicial, o sistema se orientaria para a concretização de três frentes principais de ação: 1) plano de capacitação dos servidores técnico-administrativos; 2) plano de dimensionamento da força de trabalho e 3) aprimoramento do programa de avaliação de desempenho. Entretanto, por conta de mudanças, principalmente na diretriz federal referente ao dimensionamento, o projeto de gestão



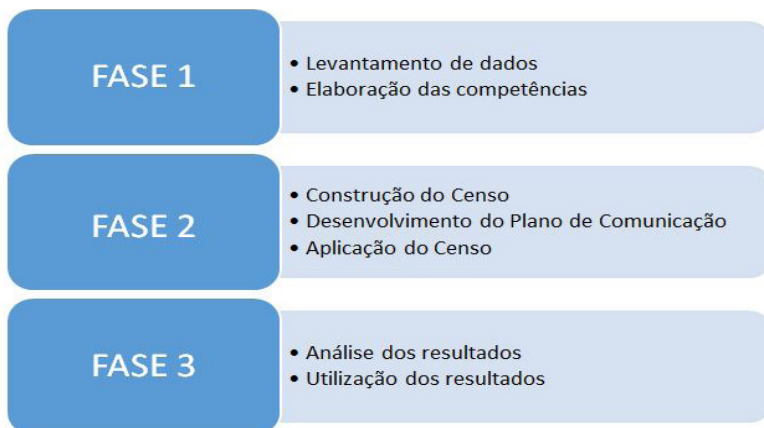
por competências, e, conseqüentemente, o Censo de Desenvolvimento de Servidores, foi ganhando outras configurações, com uma aplicação voltada para as capacitações, para a formação de um banco de talentos, para a avaliação do suporte institucional e para o aprimoramento das mobilidades e dos concursos públicos.

## **2 CENSO DE DESENVOLVIMENTO DE SERVIDORES DA UFRGS**

Desde o início, o Censo de Desenvolvimento de Servidores da UFRGS foi concebido como uma das etapas para o desenvolvimento do sistema de Gestão por Competências. O objetivo principal da pesquisa foi mapear o nível de qualificação, de aperfeiçoamento e de desenvolvimento dos servidores da Universidade, as preferências individuais em relação ao trabalho, bem como, a percepção em relação ao suporte institucional.

Além disso, o Censo serviu para validar e consolidar, junto aos servidores respondentes, as competências governamentais, institucionais, gerenciais, de ensino e técnicas, pertinentes à UFRGS, dando ao público-alvo a possibilidade de avaliar a relevância das competências para a atuação profissional. O método adotado para construção do sistema de Gestão por Competências é composto de três (3) fases, conforme ilustra a Figura 1.2, as quais serão descritas a seguir.

Figura 1.2 - Fases do Sistema de Gestão por Competências



Fonte: Elaborada pelos autores.

A seguir, será detalhada cada etapa das fases de construção do Censo de Desenvolvimento de Servidores, e, posteriormente, os resultados obtidos e a utilização desses dados.

### *2.1 Levantamento de Dados e Elaboração das Competências: Fase 1*

Primeiramente, o GT realizou um estudo sobre a estrutura e as diretrizes da Instituição, e um levantamento de dados, por meio de entrevistas com diretores de 49 Unidades Acadêmicas e Administrativas da Universidade. As entrevistas objetivaram conhecer as peculiaridades de cada Unidade, as competências consideradas essenciais pelos diretores para condução dos processos daquela Unidade e obter informações sobre as demandas de pessoal e de carga de trabalho, no intuito de promover diagnósticos e de analisar a força de trabalho e a distribuição dos técnicos administrativos na Universidade.

Além das entrevistas, foram analisados os relatos das capacitações realizadas com servidores em estágio probatório e suas chefias, e os relatórios das avaliações de desempenho de chefias, por parte

de suas equipes e pela chefia ascendente. Por meio da análise desses documentos, foi possível verificar as competências desejadas para os gestores da UFRGS e as dificuldades existentes nas práticas de gestão.

Dessa forma, os estudos empreendidos e os dados levantados pelo GT subsidiaram a elaboração das competências da Universidade: governamentais, institucionais, gerenciais, técnicas e de ensino. As competências governamentais basearam-se naquelas adotadas pelo então Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão (MPDG); as competências institucionais foram elaboradas, considerando os objetivos estratégicos do Plano de Desenvolvimento Institucional 2016-2026 e do Plano de Gestão 2016-2020 da UFRGS; as competências gerenciais foram propostas a partir das competências esperadas para os gestores, identificadas nos relatos das capacitações realizadas com servidores em estágio probatório e suas chefias, referentes às práticas de gestão, e nas avaliações de desempenho das chefias oriundas do Sistema de Avaliação de Servidores Técnico-Administrativos da UFRGS; as competências técnicas foram definidas, considerando as áreas de atuação na Universidade e as atribuições dos cargos, descritas no Ofício Circular nº 15/2005, do Ministério da Educação, na Classificação Brasileira de Ocupações (CBO) e no Exame Nacional de Desempenho do Estudante (ENADE); por fim, as competências de ensino foram elaboradas com base nas práticas de ensino, extraídas das avaliações dos docentes, realizadas pelos discentes da Universidade, fornecidas pela Secretaria de Avaliação Institucional da UFRGS. As competências de ensino foram elaboradas pelo GT e validadas pela Pró-Reitoria de Graduação da Universidade.

Os quadros 1.1, 1.2, 1.3 e 1.4 apresentam as competências governamentais, institucionais, gerenciais e de ensino elaboradas pelo GT. As competências técnicas não estão especificadas neste livro, visto o quantitativo de áreas técnicas definidas (302 competências referentes a 72 áreas distintas).

### Quadro 1.1 - Competências Governamentais

Competência	Descrição da Competência
Ética	Agir segundo o conjunto de regras que orientam a conduta no âmbito do serviço público federal.
Atendimento ao Público	Atender, com presteza e cordialidade, as demandas apresentadas pelos usuários.
Comunicação	Interagir oralmente e por escrito, comunicando com clareza e precisão, informações e ideias relacionadas ao trabalho.
Visão Sistêmica	Perceber a interação e a interdependência das diferentes unidades e setores que compõem a estrutura universitária e a sua relação com a sociedade.
Orientação para Resultados	Trabalhar de forma planejada e integrada com a equipe, buscando atingir os objetivos setoriais e institucionais.

Fonte: Elaborado pelos autores.

### Quadro 1.2 - Competências Institucionais

Competência	Descrição da Competência
Internacionalização	Ser capaz de contribuir para a inserção internacional, nacional e regional, expandindo parcerias e acordos, ampliando a integração e o caráter multilinguístico das ações da universidade.
Sustentabilidade	Ser capaz de desenvolver suas atividades de trabalho considerando a sustentabilidade econômica, social e ambiental da universidade e da sociedade.
Gestão do Conhecimento	Ser capaz de incentivar a disseminação de conhecimentos e práticas, de forma a ampliar a comunicação e a integração acadêmica e administrativa e com a sociedade.

Competência	Descrição da Competência
Inovação	Ser capaz de incentivar a inovação, fomentando a pesquisa, o desenvolvimento tecnológico, o empreendedorismo, realizando parcerias e fortalecendo o vínculo entre a universidade e a sociedade.
Transversalidade	Ser capaz de incentivar a transversalidade, com o desenvolvimento de modelos de trabalho entre as áreas, visando à integração de conhecimentos, atividades e serviços.
Inclusão	Ser capaz de promover a cultura de inclusão, incentivando o diálogo, a convivência, a acessibilidade e a interação na diversidade.
Planejamento e Avaliação	Ser capaz de promover a cultura de planejamento e de avaliação, de forma integrada, participativa e contínua, alinhada aos objetivos institucionais.
Gestão Eficiente	Ser capaz de promover a melhoria contínua dos processos de trabalho, visando a sua otimização, à gestão eficiente de recursos e à transparência.

Fonte: Elaborado pelos autores.

### Quadro 1.3 - Competências Gerenciais

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.

Competência	Descrição da Competência
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.

Fonte: Elaborado pelos autores.

Quadro 1.4 - Competências de Ensino

Competência	Descrição da Competência
Didática	<p>Desenvolver conteúdos com clareza, objetividade e com linguagem acessível.</p> <p>Contextualizar os conteúdos desenvolvidos com a realidade profissional e social, utilizando exemplos práticos e atualizados, realizando articulação entre teoria e prática.</p> <p>Elaborar o plano de ensino de forma clara e objetiva, atendendo às Normas Básicas da Graduação (Resolução 11/2013 do CEPE-UFRGS), e conduzir as atividades de forma a cumpri-lo, realizando adaptações, quando necessário, mantendo o desenvolvimento dos objetivos propostos.</p>
Estratégias Metodológicas	<p>Conhecer e aplicar diferentes metodologias de ensino de acordo com os objetivos dos assuntos ou temáticas a serem abordados.</p> <p>Incentivar o trabalho em grupo a fim de promover processos coletivos de construção de conhecimento e desenvolver habilidades interpessoais.</p> <p>Estimular o papel ativo do aluno na construção do conhecimento.</p> <p>Utilizar ambientes virtuais de aprendizagem e seus diferentes recursos como ferramenta de ensino e aprendizagem.</p> <p>Diversificar o uso de ferramentas e recursos didáticos de forma atrativa e adequada aos objetivos da aprendizagem.</p> <p>Conhecer recursos pedagógicos assistivos e fazer uso, quando necessário, de forma a promover a inclusão de estudantes com deficiência ou mobilidade reduzida.</p>
Avaliação	<p>Elaborar avaliações coerentes com os conteúdos desenvolvidos e com clareza nos critérios avaliativos, atendendo às Normas Básicas da Graduação (Resolução 11/2013 do CEPE-UFRGS).</p> <p>Utilizar diferentes estratégias de avaliação oportunizando diversas formas de mensurar a aprendizagem do estudante.</p> <p>Discutir os resultados das avaliações com os estudantes, esclarecendo dúvidas e estimulando reflexões sobre o seu aprendizado.</p>

Competência	Descrição da Competência
Relação professor-aluno	Estimular a participação em sala de aula, respeitando ideias dos estudantes. Conhecer temas relacionados a gênero, sexualidade, raça, cor, religião e classe social para construção de uma relação de respeito à diversidade.
Inovação no Ensino	Fomentar a cultura da inovação, do empreendedorismo e da inserção social nas atividades de ensino.
Interdisciplinaridade	Usar estratégias de ensino que permitam a articulação entre diferentes atividades de ensino, áreas/núcleos/subáreas de saber (interdisciplinaridade).
Internacionalização	Conhecer e promover, em sala de aula, ações que envolvam aspectos relativos à internacionalização do ensino superior.
Políticas de Educação	Conhecer a política de assistência estudantil da Universidade, promovendo orientações e adotando, quando necessário, procedimentos alinhados a ela. Conhecer a legislação nacional e institucional relativa ao(s) curso(s) de sua atuação, considerando-as na sua prática docente. Conhecer e demonstrar as interfaces e/ou relações da atividade de ensino desenvolvida com o Projeto Pedagógico do Curso. Desenvolver as atividades de ensino considerando o perfil do egresso, contemplando as dimensões ética, social e ambiental.

Fonte: Elaborado pelos autores.

## 2.2 Construção do Censo, Desenvolvimento do Plano de Comunicação e Aplicação do Censo: Fase 2

Conforme relatado anteriormente, o Censo de Desenvolvimento de Servidores ganhou outras configurações, a partir de mudanças nas políticas governamentais, principalmente no que se refere à definição de um modelo de dimensionamento único para todos os



órgãos setoriais e seccionais do Sistema de Pessoal Civil (SIPEC) da Administração Pública Federal. Assim, o Censo passou a ter uma aplicação voltada para as capacitações, a formação de um banco de talentos, a avaliação do suporte institucional, o aprimoramento das mobilidades e o ingresso de servidores.

O Censo foi aplicado por meio de formulário eletrônico, estruturado em quatro dimensões: formação e atuação profissional; competências e necessidades de capacitação; preferências individuais e suporte institucional. Cada uma dessas dimensões comportou questões gerais e específicas, de acordo com o tema abordado e com o perfil do respondente – docente ou técnico-administrativo. O preenchimento do Censo deu-se pelo Portal do Servidor (sistema interno da Universidade). Ao acessar o Censo, o servidor era, automaticamente, identificado como docente ou técnico-administrativo, visto que o instrumento estava parametrizado com o Sistema de Recursos Humanos da Universidade, o que permitiu o direcionamento do respondente para o formulário correspondente a sua carreira.

**a) Formação e Atuação Profissional:** questionou-se sobre o nível de titulação e a área de formação do servidor; quais as áreas em que poderia contribuir na UFRGS; qual o nível de conhecimento em informática, em inglês e em outros idiomas; e o interesse em atuar como instrutor nas ações de capacitação oferecidas pela Escola de Desenvolvimento de Servidores (EDUFRGS) da Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas da Universidade.

**b) Competências e Necessidades de Capacitação:** foram apresentadas as competências propostas, de acordo com o perfil do respondente (docente, técnico-administrativo, gestor) e, para cada competência, o servidor optava por uma das seguintes alternativas: (I) não é relevante; (II) é relevante e domínio; (III) é relevante e preciso de alguma capacitação; (IV) é relevante e preciso de muita capacitação. As competências governamentais e institucionais foram apresentadas para todos os servidores, docentes e técnico-administrativos. As competências gerenciais foram apresentadas àqueles que responderam que suas atividades de trabalho envolviam gestão de pessoas (liderança e gestão de equipe,

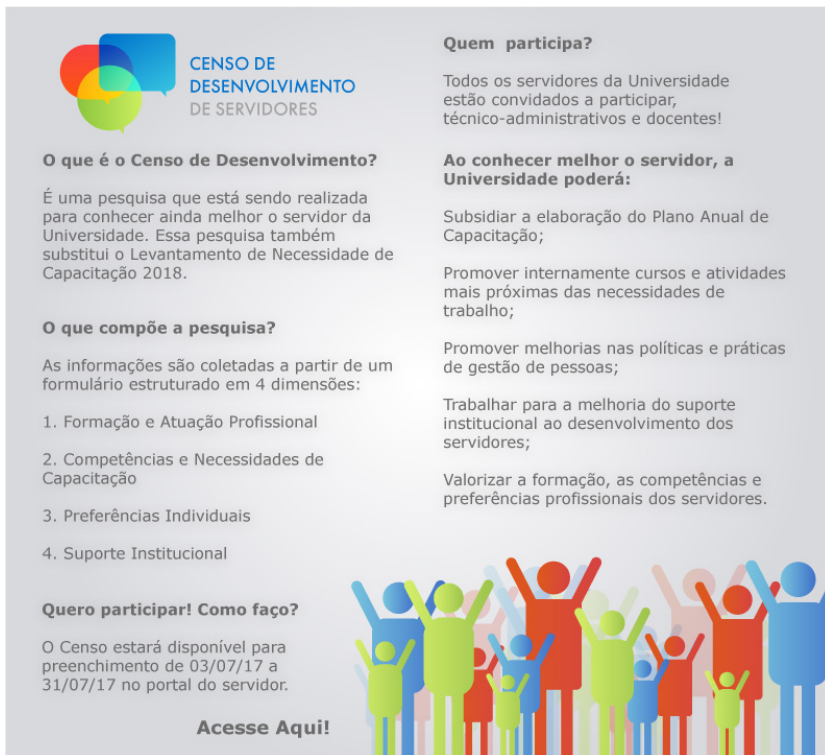
gerenciamento das atividades do setor, etc.). As competências técnicas foram apresentadas para os servidores docentes e técnico-administrativos que identificavam sua atuação em determinada área. As competências de ensino foram apresentadas, automaticamente, para os docentes.

**c) Interesses e Preferências Individuais:** figuraram questões sobre as preferências individuais no trabalho. O servidor identificava a alternativa de sua maior preferência, entre duas situações de trabalho apresentadas (A ou B), em uma escala de nove graus de preferência (entre elas, pequena, certa, maior, absoluta preferência por A ou por B, contendo também a alternativa “indiferente”).

**d) Suporte Institucional:** por fim, questionou-se sobre a carga de trabalho, a oferta de capacitações pela EDUFRGS, as oportunidades de desenvolvimento na Universidade, as oportunidades de colocar em prática seus conhecimentos e habilidades, o apoio da equipe, o estímulo da chefia, o reconhecimento e a valorização no trabalho e a contribuição do trabalho para sua saúde e qualidade de vida. O objetivo deste módulo foi identificar a percepção do servidor quanto aos aspectos mencionados, a fim de promover ações de suporte institucional.

Com o intuito de estimular a adesão dos servidores, foi elaborado um plano de comunicação, com vistas à sensibilização e à ampla divulgação do Censo nos canais institucionais: notícias no site da UFRGS, no Jornal da Universidade, na Rádio da Universidade; apresentação de programa na UFRGS TV, apresentação no Fórum dos Gerentes Administrativos, vídeo informativo, *banner*, *folder* e *e-mail-marketing*, enviados aos servidores, a exemplo da Figura 1.3.

Figura 1.3 - E-mail marketing aos servidores



**CENSO DE DESENVOLVIMENTO DE SERVIDORES**

**O que é o Censo de Desenvolvimento?**

É uma pesquisa que está sendo realizada para conhecer ainda melhor o servidor da Universidade. Essa pesquisa também substitui o Levantamento de Necessidade de Capacitação 2018.

**O que compõe a pesquisa?**

As informações são coletadas a partir de um formulário estruturado em 4 dimensões:

1. Formação e Atuação Profissional
2. Competências e Necessidades de Capacitação
3. Preferências Individuais
4. Suporte Institucional

**Quem participa?**

Todos os servidores da Universidade estão convidados a participar, técnico-administrativos e docentes!

**Ao conhecer melhor o servidor, a Universidade poderá:**

- Subsidiar a elaboração do Plano Anual de Capacitação;
- Promover internamente cursos e atividades mais próximas das necessidades de trabalho;
- Promover melhorias nas políticas e práticas de gestão de pessoas;
- Trabalhar para a melhoria do suporte institucional ao desenvolvimento dos servidores;
- Valorizar a formação, as competências e preferências profissionais dos servidores.

**Quero participar! Como faço?**

O Censo estará disponível para preenchimento de 03/07/17 a 31/07/17 no portal do servidor.

**Acesse Aqui!**

Fonte: Elaborada pelos autores.

Após as ações de divulgação, o Censo de Desenvolvimento de Servidores foi aplicado, no período de julho a agosto de 2017, quando foi disponibilizado no Portal do Servidor da UFRGS o questionário *on-line*, para ser respondido de forma individual e voluntária. Nesse período, enquanto o formulário não era concluído, criou-se um aviso (pendência no Portal do Servidor da Universidade), de modo que as pessoas fossem alertadas quanto ao prazo e à finalização do preenchimento da pesquisa.

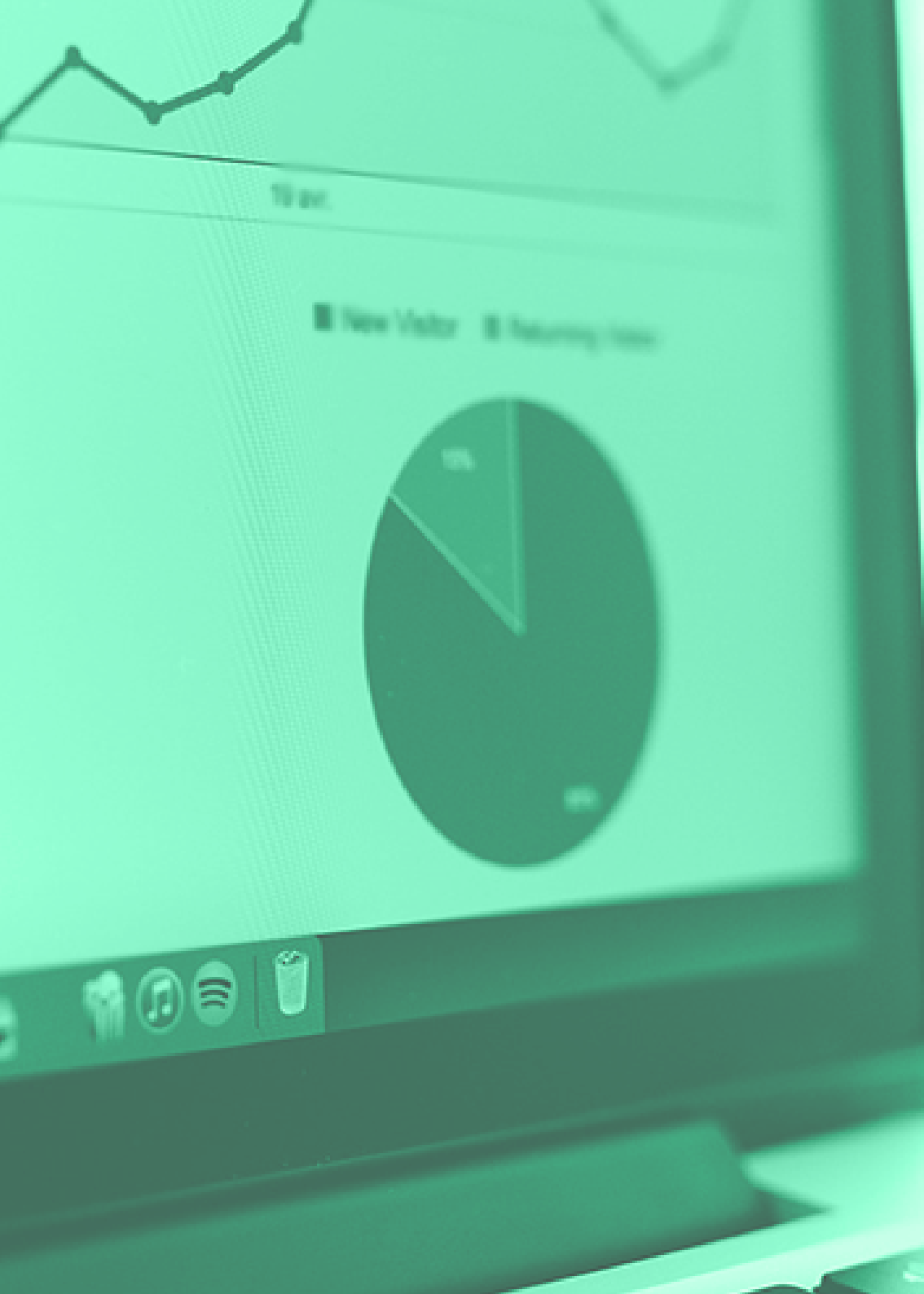
Como resultado do Censo, foram contabilizados 2.318 respondentes, sendo 1.217 técnico-administrativos, que correspondem a 51% do total de técnicos, e 1.101 docentes, que correspondem a 41% do total.

### *2.3 Análise e Utilização dos Resultados: Fase 3*

A partir do diagnóstico fornecido pelo Censo, foram possíveis diversas ações na área de gestão de pessoas, como a estruturação de novos programas, com base em competências, a exemplo do Programa de Desenvolvimento de Gestores, bem como a reestruturação de programas e processos já existentes, a exemplo do Plano Anual de Capacitação (PAC); da alocação e movimentação de pessoal, por meio de consultas ao Banco de Talentos criado; do aperfeiçoamento dos processos de seleção (concursos públicos) e do diagnóstico de aspectos relevantes, referentes à percepção de servidores em relação ao suporte institucional.

Em um primeiro momento, o GT debruçou-se na análise dos resultados obtidos com o Censo, a fim de definir as ações a serem implementadas nos subsistemas de gestão de pessoas, dando ênfase aos processos de ingresso, de mobilidades e de desenvolvimento de pessoal.

No próximo capítulo, serão apresentados os principais resultados obtidos, e a utilização desses dados para o desenvolvimento dos servidores.



1991

■ New Visitor   ■ Returning Visitor





Table with 2 columns: Value, Date



■ New Value ■ Returning Value





# RESULTADOS DO CENSO DE DESENVOLVIMENTO DE SERVIDORES































O Censo foi respondido por 2.318 servidores, que correspondem a 51% do total de técnicos administrativos na Universidade, e 41% do total de docentes. Esse número permite um diagnóstico abrangente da situação, das características e das percepções dos servidores da UFRGS, sendo representativo para a análise e a implementação de ações de melhorias na gestão de pessoas da UFRGS.

Este capítulo apresenta um resumo dos resultados do Censo. Entre os tópicos apresentados, destacam-se: formação atual; interesses futuros; envolvimento em gestão de pessoas; conhecimentos de informática; conhecimentos de idiomas; interesse em atuação como instrutor; temas em que poderiam ministrar; domínio de competências técnicas, gerenciais, governamentais, institucionais e de ensino; competências em que há maior necessidade de capacitação; sobrecarga no trabalho; preferência por modalidade de cursos; preferências

no trabalho; ambiente de trabalho; oportunidades de capacitação e valorização no trabalho.

O Quadro 2.1 apresenta as áreas de conhecimento nas quais os servidores atuam e as áreas de interesse futuro. As áreas de atuação que concentram o maior número de servidores são: Administração, Educação, Engenharia e Medicina. Isso é esperado, uma vez que muitos servidores atuam na área administrativa, enquanto Educação é a finalidade das universidades.

Quadro 2.1 - Área de conhecimento atual e interesse futuro declarados pelos servidores

Ordem	Área de conhecimento	Relação com atividade atual	Interesse futuro
1°	Administração	 293	 236
2°	Educação	 145	 155
3°	Engenharia	 141	 123
4°	Medicina	 102	 88
5°	Biblioteconomia	 78	 70
6°	Tecnologia da Informação	 67	 80
7°	Biologia	 65	 47
8°	Assuntos Educacionais	 62	 78
9°	Química	 58	 36
10°	Letras	 57	 49
11°	Enfermagem	 47	 31
12°	Contabilidade	 45	 32
13°	Ciências da Computação	 44	 45
14°	Psicologia	 43	 47
15°	Secretariado	 42	 16

Fonte: Elaborado pelos autores.



Uma análise mais detalhada, comparando atuação atual com interesse futuro, revela o crescimento do interesse pela atuação na área da Educação, em detrimento de setores específicos como Administração, Engenharia e Medicina.

O Quadro 2.2 apresenta o percentual de servidores com formação em andamento (graduação, especialização, mestrado, doutorado ou pós-doutorado), por Unidade.

**Quadro 2.2 - Percentual de servidores com formação em andamento por Unidade**

Unidades	Total de Respondentes	Possui formação em andamento	%
Auditoria Interna	4	2	50%
Biblioteca Central	11	3	27%
Campus Litoral Norte	70	20	29%
Centro de Processamento de Dados	60	24	40%
Colégio de Aplicação	55	15	27%
Conselho de Curadores	1	0	0%
Conselho Universitário	4	2	50%
Coordenadoria de Segurança da UFRGS	13	4	31%
Escola de Administração	46	6	13%
Escola de Educação Física, Fisioterapia e Dança	62	14	23%
Escola de Enfermagem	75	6	8%
Escola de Engenharia	156	35	22%
Faculdade de Agronomia	68	7	10%
Faculdade de Arquitetura	42	6	14%
Faculdade de Biblioteconomia e Comunicação	51	11	22%
Faculdade de Ciências Econômicas	68	12	18%
Faculdade de Direito	32	5	16%
Faculdade de Educação	79	15	19%
Faculdade de Farmácia	50	10	20%
Faculdade de Medicina	123	11	9%
Faculdade de Odontologia	59	17	29%
Faculdade de Veterinária	63	18	29%
Gabinete do Reitor	10	2	20%
Instituto de Artes	49	3	6%

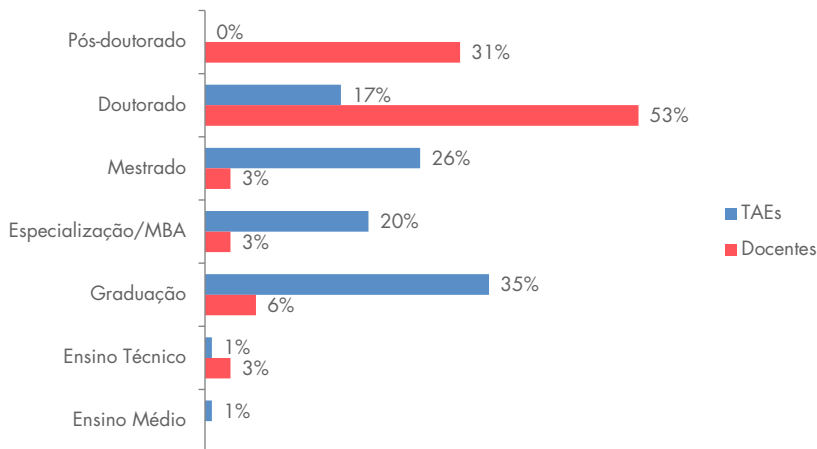
Unidades	Total de Respondentes	Possui formação em andamento	%
Instituto de Biociências	78	15	19%
Instituto de Ciências Básicas da Saúde	74	16	22%
Instituto de Ciências e Tecnologia de Alimentos	17	8	47%
Instituto de Filosofia e Ciências Humanas	78	8	10%
Instituto de Física	56	10	18%
Instituto de Geociências	71	13	18%
Instituto de Informática	41	8	20%
Instituto de Letras	59	12	20%
Instituto de Matemática e Estatística	46	6	13%
Instituto de Pesquisas Hidráulicas	28	10	36%
Instituto de Psicologia	57	10	18%
Instituto de Química	57	11	19%
Pró-Reitoria de Assuntos Estudantis	37	14	38%
Pró-Reitoria de Extensão	25	10	40%
Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas	73	32	44%
Pró-Reitoria de Graduação	23	9	39%
Pró-Reitoria de Planejamento e Administração	63	25	40%
Pró-Reitoria de Pós-Graduação	10	5	50%
Secretaria de Comunicação Social	19	11	58%
Secretaria de Desenvolvimento Tecnológico	9	3	33%
Secretaria de Educação a Distância	14	5	36%
Secretaria do Conselho Universitário	1	0	0%
Superintendência de Infraestrutura	71	30	42%
UFRGS	2318	537	23%

Fonte: Elaborado pelos autores.

Algumas unidades destacam-se pelo número relativamente alto de servidores com formação em andamento. Considerando o total de respondentes, um percentual elevado (23%) está em formação.

A Figura 2.1 apresenta o nível de educação formal em andamento, especificando a situação de técnicos e de docentes. A formação dos técnicos está relativamente distribuída nos níveis graduação, especialização, mestrado e doutorado, com algum destaque para a formação no nível de graduação. Por outro lado, os docentes em formação concentram-se nos níveis mais altos, correspondentes a doutorado e pós-doutorado.

Figura 2.1 - Nível das formações em andamento



Fonte: Elaborada pelos autores.

O Quadro 2.3 apresenta o percentual de servidores cujas atividades envolvem a gestão de pessoas (liderança e gestão de equipe, gerenciamento das atividades do setor, etc.). Considerando o quadro geral da UFRGS, esse percentual é elevado (56%), indicando que esse é um tema que deve ser priorizado em cursos e capacitações.

**Quadro 2.3 - Servidores cujo trabalho envolve gestão de pessoas**

Unidades	Total de Respondentes	Realiza Gestão de Pessoas	%
Auditoria Interna	4	1	25%
Biblioteca Central	11	3	27%
Campus Litoral Norte	70	28	40%
Centro de Processamento de Dados	60	26	43%
Colégio de Aplicação	55	33	60%
Conselho de Curadores	1	1	100%
Conselho Universitário	4	1	25%
Coordenadoria de Segurança da UFRGS	13	11	85%
Escola de Administração	46	28	61%
Escola de Educação Física, Fisioterapia e Dança	62	41	66%
Escola de Enfermagem	75	42	56%
Escola de Engenharia	156	82	53%
Faculdade de Agronomia	68	45	66%
Faculdade de Arquitetura	42	20	48%
Faculdade de Biblioteconomia e Comunicação	51	26	51%
Faculdade de Ciências Econômicas	68	32	47%
Faculdade de Direito	32	15	47%
Faculdade de Educação	79	39	49%
Faculdade de Farmácia	50	34	68%
Faculdade de Medicina	123	77	63%
Faculdade de Odontologia	59	29	49%
Faculdade de Veterinária	63	43	68%
Gabinete do Reitor	10	5	50%
Instituto de Artes	49	32	65%
Instituto de Biociências	78	53	68%
Instituto de Ciências Básicas da Saúde	74	46	62%
Instituto de Ciências e Tecnologia de Alimentos	17	13	76%
Instituto de Filosofia e Ciências Humanas	78	44	56%
Instituto de Informática	41	23	56%
Instituto de Letras	59	31	53%
Instituto de Matemática e Estatística	46	17	37%
Instituto de Pesquisas Hidráulicas	28	15	54%
Instituto de Psicologia	57	35	61%
Instituto de Química	57	39	68%
Pró-Reitoria de Assuntos Estudantis	37	22	59%
Pró-Reitoria de Extensão	25	16	64%
Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas	73	32	44%
Pró-Reitoria de Graduação	23	11	48%
Pró-Reitoria de Planejamento e Administração	63	37	59%
Pró-Reitoria de Pós-Graduação	10	4	40%
Secretaria de Comunicação Social	19	10	53%
Secretaria de Desenvolvimento Tecnológico	9	4	44%
Secretaria de Educação a Distância	14	8	57%
Secretaria do Conselho Universitário	1	0	0%
Superintendência de Infraestrutura	71	45	63%
UFRGS	2318	1301	56%

Fonte: Elaborado pelos autores.

O Quadro 2.4 apresenta o quantitativo de servidores que respondeu que pode contribuir em diferentes temas relevantes, no contexto universitário. Destaque para as questões de Gestão de Pessoas e Planejamento, sendo que a primeira é particularmente importante para a UFRGS, considerando o contingente elevado que atua na gestão de pessoas. Destaque também para as questões referentes à inovação didático-pedagógica e ao atendimento a alunos que podem contribuir na qualificação do ensino. Políticas de pós-graduação, de graduação, de pesquisa e inovação, e de relações com a comunidade também aparecem com números elevados.

Quadro 2.4 - Número de servidores que podem contribuir nos temas elencados

Tema	Número de servidores	%
Gestão de pessoas	414	7%
Planejamento	329	6%
Inovação didático-pedagógica	319	5%
Atendimento e acomp. discente	311	5%
Desenvolvimento tecnológico	310	5%
Políticas de pós-graduação	307	5%
Políticas de pesquisa e inovação	303	5%
Relações com a comunidade	285	5%
Políticas de graduação	270	5%
Gestão e educação ambiental	225	4%
Saúde do trabalhador	224	4%
Gestão estratégica	223	4%
Transversalidade acadêmica	221	4%
Infraestrutura	210	4%
Políticas de extensão	206	3%
Tecnologia da informação	204	3%
Relações internacionais	199	3%
Gestão de acervos	191	3%
Inclusão e acessibilidade	177	3%
Empreendedorismo e inovação	169	3%
Comunicação social	162	3%
Assistência estudantil	148	2%
Articulação política	123	2%
Orçamento e finanças	122	2%
Auditoria e fiscalização	120	2%
Licitação, contratos e convênios	117	2%
Relações com fornecedores	64	1%

Fonte: Elaborado pelos autores.

O Quadro 2.5 apresenta o nível de conhecimento em informática reportado pelos servidores que responderam ao Censo. Esse nível é particularmente elevado no Instituto de Informática, no Centro de Processamento de Dados, na Escola de Engenharia, no Instituto de Matemática e Estatística e no Instituto de Física, conforme esperado, tendo em vista o objeto de trabalho dessas Unidades.

**Quadro 2.5 - Nível de conhecimento em informática**

Unidade	Pontuação	Conceito
Instituto de Informática	7,12	Alto
Centro de Processamento de Dados	6,98	
Escola de Engenharia	5,60	
Instituto de Matemática e Estatística	5,52	
Instituto de Física	5,30	
Instituto de Pesquisas Hidráulicas	5,21	
Escola de Administração	5,09	
Instituto de Ciências e Tecnologia de Alimentos	4,94	
Instituto de Química	4,84	
Faculdade de Arquitetura	4,83	
Superintendência de Infraestrutura	4,83	Baixo
Faculdade de Ciências Econômicas	4,81	
Pró-Reitoria de Planejamento e Administração	4,70	
Campus Litoral Norte	4,67	
Instituto de Geociências	4,62	
Faculdade de Agronomia	4,62	
Secretaria de Comunicação Social	4,53	
Auditoria Interna	4,50	
Gabinete do Reitor	4,50	
Secretaria de Educação a Distância	4,50	
Instituto de Biociências	4,45	
Faculdade de Medicina	4,39	
Colégio de Aplicação	4,38	
Faculdade de Odontologia	4,37	
Faculdade de Biblioteconomia e Comunicação	4,35	
Pró-Reitoria de Pós-Graduação	4,30	
Instituto de Ciências Básicas da Saúde	4,30	
Pró-Reitoria de Assuntos Estudantis	4,27	
Faculdade de Farmácia	4,22	
Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas	4,21	
Biblioteca Central	4,18	
Faculdade de Educação	4,15	
Instituto de Psicologia	4,12	
Secretaria de Desenvolvimento Tecnológico	4,11	
Pró-Reitoria de Graduação	4,09	
Escola de Enfermagem	4,08	
Conselho de Curadores	4,00	
Instituto de Filosofia e Ciências Humanas	3,97	
Instituto de Letras	3,97	
Faculdade de Direito	3,94	
Escola de Educação Física, Fisioterapia e Dança	3,89	
Faculdade de Veterinária	3,84	
Instituto de Artes	3,76	
Pró-Reitoria de Extensão	3,60	
Conselho Universitário	3,25	
Coordenadoria de Segurança da UFRGS	3,15	
Secretaria do Conselho Universitário	2,00	

Fonte: Elaborado pelos autores.



O Quadro 2.6 apresenta o nível de conhecimento em inglês informado pelos servidores das diversas unidades. Esse nível é relativamente alto na Faculdade de Medicina, na Escola de Administração, no Instituto de Informática, no Instituto de Matemática e Estatística, no Instituto de Química, no Instituto de Física, no Instituto de Letras e na Faculdade de Direito. Uma vez que a UFRGS traz a internacionalização como uma de suas diretrizes, esses resultados fornecem importantes subsídios para planos de capacitação.

**Quadro 2.6 - Nível de conhecimento em inglês**

Unidade	Pontuação	Conceito
Faculdade de Medicina	13,86	Alto
Escola de Administração	13,46	
Instituto de Informática	13,22	
Instituto de Matemática e Estatística	13,04	
Instituto de Química	13,02	
Instituto de Física	12,82	
Instituto de Letras	12,76	
Faculdade de Direito	12,66	
Escola de Engenharia	12,59	
Instituto de Geociências	12,54	
Instituto de Filosofia e Ciências Humanas	12,51	
Instituto de Psicologia	12,47	
Faculdade de Ciências Econômicas	12,40	
Instituto de Biociências	12,37	
Faculdade de Arquitetura	12,26	
Secretaria de Comunicação Social	12,11	
Instituto de Ciências Básicas da Saúde	12,04	
Faculdade de Farmácia	12,00	
Centro de Processamento de Dados	11,80	
Instituto de Artes	11,67	
Instituto de Ciências e Tecnologia de Alimentos	11,53	
Faculdade de Agronomia	11,46	
Faculdade de Odontologia	11,39	
Faculdade de Educação	11,10	
Secretaria de Desenvolvimento Tecnológico	11,00	
Instituto de Pesquisas Hidráulicas	10,89	
Escola de Enfermagem	10,84	
Faculdade de Biblioteconomia e Comunicação	10,82	
Secretaria de Educação a Distância	10,79	
Escola de Educação Física, Fisioterapia e Dança	10,68	
Faculdade de Veterinária	10,43	
Gabinete do Reitor	10,40	
Colégio de Aplicação	10,31	
Pró-Reitoria de Pós-Graduação	10,30	
Campus Litoral Norte	10,26	
Conselho Universitário	10,25	
Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas	10,01	
Biblioteca Central	9,91	
Pró-Reitoria de Assuntos Estudantis	9,65	
Pró-Reitoria de Planejamento e Administração	9,57	
Superintendência de Infraestrutura	9,37	
Pró-Reitoria de Extensão	9,16	
Pró-Reitoria de Graduação	8,96	
Auditoria Interna	8,50	
Coordenadoria de Segurança da UFRGS	7,08	
Conselho de Curadores	5,00	
Secretaria do Conselho Universitário	4,00	
		Baixo

Fonte: Elaborado pelos autores.

O Quadro 2.7 apresenta o número de servidores que possuem conhecimento em outros idiomas. Destaque para o Espanhol, com um número elevado de servidores com conhecimento nesse idioma, seguido do Francês, Italiano e Alemão.

Quadro 2.7 - Outros idiomas em que servidores possuem conhecimento

Idioma	Número de servidores	%
Espanhol	1308	55%
Francês	517	22%
Italiano	343	14%
Alemão	184	8%
Japonês	10	0%
Hebraico	9	0%
Russo	9	0%
Sueco	3	0%
Holandês	2	0%
Mandarim	2	0%
Romeno	2	0%
Árabe	1	0%
Búlgaro	1	0%
Hindu/Urdu	1	0%
Polaco	1	0%
Ucraniano	1	0%

Fonte: Elaborado pelos autores.

O Quadro 2.8 apresenta temas considerados relevantes para capacitação, conforme informado pelos respondentes. Destaque para o interesse em Idiomas, o que pode facilitar a implementação de estratégias de internacionalização da UFRGS, e em Gestão Universitária, necessária para que a Universidade alcance eficiência em seus processos.

**Quadro 2.8 - Temas relevantes para capacitação**

Tema	Número de respostas	%
Idiomas	1328	36%
Gestão universitária	1038	28%
Informática	784	21%
Sistemas internos da UFRGS (computacionais)	527	14%

Fonte: Elaborado pelos autores.

O Quadro 2.9 apresenta o número de servidores que manifestaram ter interesse e possuir habilidade em atuar como instrutor da Escola de Desenvolvimento de Servidores da UFRGS (EDUFRGS). O percentual que respondeu “Sim” ou “Talvez” superou 50%, o que caracteriza um cenário favorável para planejamento e implementação de cursos de capacitação, utilizando talentos internos.

**Quadro 2.9 - Número de servidores com interesse e habilidade em atuar como instrutor da EDUFRGS**

Resposta	Número de servidores	%
Sim	382	16%
Talvez	918	40%
Não	1018	44%

Fonte: Elaborado pelos autores.

O Quadro 2.10 detalha as áreas com as quais aqueles que manifestaram intenção em atuar como instrutores da EDUFRGS poderiam contribuir. Este quadro, similar ao Quadro 2.4, considera apenas aqueles que responderam “Sim” ou “Talvez” na questão anterior. Novamente, destaque para os temas Gestão de Pessoas e Planejamento. Destaque, também, para o tema referente à inovação didático-pedagógica, com potencial para qualificar o ensino e o desenvolvimento tecnológico, e ajudar a UFRGS a compartilhar conhecimento com a sociedade.

Quadro 2.10 - Áreas em que pode contribuir como instrutor da EDUFRGS

Área	Número de servidores	%
Gestão de pessoas	272	7%
Planejamento	231	6%
Inovação didático-pedagógica	221	6%
Desenvolvimento tecnológico	197	5%
Atendimento e acomp. discente	196	5%
Relações com a comunidade	180	5%
Políticas de pesquisa e inovação	162	4%
Políticas de graduação	156	4%
Gestão estratégica	153	4%
Saúde do trabalhador	151	4%
Transversalidade acadêmica	149	4%
Políticas de pós-graduação	145	4%
Políticas de extensão	144	4%
Gestão e educação ambiental	136	4%
Tecnologia da informação	131	3%
Infraestrutura	126	3%
Relações internacionais	125	3%
Inclusão e acessibilidade	121	3%
Empreendedorismo e inovação	118	3%
Gestão de acervos	113	3%
Comunicação social	109	3%
Assistência estudantil	100	3%
Articulação política	93	2%

Área	Número de servidores	%
Auditoria e fiscalização	81	2%
Orçamento e finanças	77	2%
Licitação, contratos e convênios	76	2%
Relações com fornecedores	33	1%

Fonte: Elaborado pelos autores.

O Quadro 2.11 apresenta a situação dos servidores referente ao domínio de competências técnicas nas áreas de conhecimento com maior atuação na UFRGS. Respondentes que atuam nas áreas de Enfermagem, Medicina e Química informaram possuir domínio elevado das competências requeridas para o trabalho. Ao mesmo tempo, respondentes que atuam nas áreas de Administração, Contabilidade, Educação e Assuntos Educacionais indicaram que necessitam de maior capacitação nas competências requeridas para o trabalho.

Quadro 2.11 - Domínio de competências técnicas nas áreas de conhecimento com maior atuação na UFRGS

Competências técnicas	Total de Respondentes	é relevante e domínio	é relevante e preciso de alguma capacitação	é relevante e preciso de muita capacitação	não é relevante
Competências em: Medicina	142	66%	19%	6%	9%
Competências em: Enfermagem	61	62%	32%	5%	1%
Competências em: Química	92	59%	33%	5%	2%
Competências em: Engenharia	226	49%	31%	10%	11%
Competências em: Biblioteconomia	119	45%	40%	11%	4%
Competências em: Psicologia	92	45%	29%	11%	15%
Competências em: Ciências da Computação	91	45%	26%	21%	8%
Competências em: Secretariado	78	35%	43%	11%	11%
Competências em: Letras	99	35%	28%	11%	27%
Competências em: Tecnologia da Informação	153	28%	31%	20%	21%
Competências em: Assuntos Educacionais	181	27%	39%	19%	14%
Competências em: Biologia	105	27%	36%	12%	25%
Competências em: Contabilidade	76	23%	45%	21%	11%
Competências em: Educação	350	21%	41%	18%	20%
Competências em: Administração	502	17%	45%	22%	16%

Fonte: Elaborado pelos autores.

O Quadro 2.12 apresenta o domínio de competências governamentais, que são aquelas direcionadas para todo o serviço público federal. A

maioria dos respondentes considerou essas competências relevantes; e Visão sistêmica, Ética e Orientação para resultados destacaram-se como as competências governamentais que requerem alguma capacitação.

**Quadro 2.12 - Domínio de competências governamentais**

Competências governamentais	Total de Respondentes	é relevante e domínio	é relevante e preciso de alguma capacitação	é relevante e preciso de muita capacitação	não é relevante
Atendimento ao público	2318	76%	18%	3%	3%
Comunicação		70%	25%	3%	2%
Orientação para resultados		54%	39%	6%	2%
Ética		44%	46%	7%	3%
Visão sistêmica		32%	54%	10%	4%
<b>Geral - competências governamentais</b>		2318	55%	36%	6%

Fonte: Elaborado pelos autores.

O Quadro 2.13 apresenta o domínio de competências gerenciais por parte dos respondentes que afirmaram realizar atividades de gestão de pessoas. Visão estratégica, Legislação trabalhista, Gestão do conhecimento e Acompanhamento do desempenho destacaram-se como competências que requerem alguma capacitação.





































**Quadro 2.13 - Domínio de competências gerenciais**

Competências gerenciais	Total de Respondentes	é relevante e domínio	é relevante e preciso de alguma capacitação	é relevante e preciso de muita capacitação	não é relevante
Comunicação	1303	59%	32%	6%	2%
Liderança		51%	38%	8%	3%
Tomada de decisões		46%	41%	8%	4%
Valorização e reconhecimento		44%	42%	7%	7%
Empoderamento		44%	44%	8%	4%
Negociação		43%	42%	9%	5%
Gestão de conflitos		43%	42%	12%	4%
Incentivo ao desenvolvimento		41%	44%	9%	6%
Planejamento		41%	46%	10%	4%
Acompanhamento do desempenho		35%	49%	10%	7%
Gestão do conhecimento		33%	51%	11%	4%
Visão estratégica		31%	52%	13%	5%
Legislação de pessoal		29%	53%	14%	5%
<b>Geral - competências gerenciais</b>	1303	41%	44%	10%	5%

Fonte: Elaborado pelos autores.

O Quadro 2.14 mostra a percepção dos respondentes em relação ao domínio de competências institucionais, que são aquelas requeridas para todos os servidores da UFRGS. Inovação e Internacionalização destacaram-se como as competências com um percentual maior de necessidade de alguma ou muita capacitação, representando uma importante lacuna a ser considerada no desenvolvimento dos servidores.

**Quadro 2.14 - Domínio de competências institucionais**

Competências institucionais	Total de Respondentes	é relevante e domino	é relevante e preciso de alguma capacitação	é relevante e preciso de muita capacitação	não é relevante
Sustentabilidade	2318	 47%	 44%	 6%	 4%
Inclusão		 42%	 44%	 9%	 6%
Gestão do conhecimento		 39%	 49%	 8%	 4%
Gestão eficiente		 36%	 52%	 9%	 3%
Planejamento e avaliação		 34%	 53%	 9%	 5%
Transversalidade		 32%	 53%	 9%	 6%
Inovação		 22%	 50%	 19%	 9%
Internacionalização		 18%	 49%	 23%	 10%
<b>Geral - competências institucionais</b>	2318	 34%	 49%	 11%	 6%

Fonte: Elaborado pelos autores.

O Quadro 2.15 representa o domínio de competências de ensino indicado pelos docentes. Política de Educação – Assistência Estudantil; Estratégias metodológicas – Recursos Assistivos; e Estratégias Metodológicas – Ambientes Virtuais destacaram-se como competências com elevada necessidade de capacitação, superando 60% na soma dos resultados.



**Quadro 2.15 - Domínio de competências de ensino**

Competências de ensino	Total de Respondentes	é relevante e domínio	é relevante e preciso de alguma capacitação	é relevante e preciso de muita capacitação	não é relevante
Relação professor-aluno - Estímulo à participação	1101	84%	13%	2%	1%
Didática - Articulação entre teoria e prática		83%	14%	2%	1%
Didática - Clareza e objetividade		81%	16%	2%	0%
Avaliação - Análise de resultados		79%	17%	3%	1%
Estratégias metodológicas - Processos coletivos		70%	26%	3%	2%
Estratégias metodológicas - Construção do conhecimento		69%	26%	4%	1%
Didática - Plano de ensino		68%	27%	4%	1%
Avaliação - Clareza e objetividade		65%	28%	5%	1%
Avaliação - Estratégias de avaliação		64%	30%	4%	1%
Política de educação - Perfil do egresso		61%	32%	4%	3%
Relação professor-aluno - Respeito à diversidade		57%	33%	4%	6%
Estratégias metodológicas - Metodologias de ensino		57%	38%	4%	1%
Política de educação - Aderência ao projeto pedagógico		57%	35%	6%	2%
Interdisciplinaridade		56%	37%	5%	2%
Inovação no ensino		45%	42%	7%	5%
Política de educação - Legislação		45%	45%	6%	3%
Estratégias metodológicas - Recursos didáticos		44%	48%	7%	1%
Internacionalização		38%	46%	11%	5%
Estratégias metodológicas - Ambientes virtuais		37%	50%	12%	1%
Política de educação - Assistência estudantil		25%	58%	12%	6%
Estratégias metodológicas - Recursos assistivos	23%	54%	21%	2%	
<b> Geral - competências de ensino</b>	1101	41%	44%	10%	5%

Fonte: Elaborado pelos autores.

Algumas perguntas do Censo, relacionadas à qualidade de entregas, tempo para planejamento de atividades e eventuais atrasos em entregas, permitiram estimar um percentual de sobrecarga no trabalho, representado no Quadro 2.16. As áreas que se destacam com sobrecarga estimada superior a 10% são: Psicologia, Contabilidade, Assuntos Educacionais, Engenharia, Ciências da Computação e Administração. Essas informações podem ajudar em planos futuros de alocação de pessoal e de capacitação.

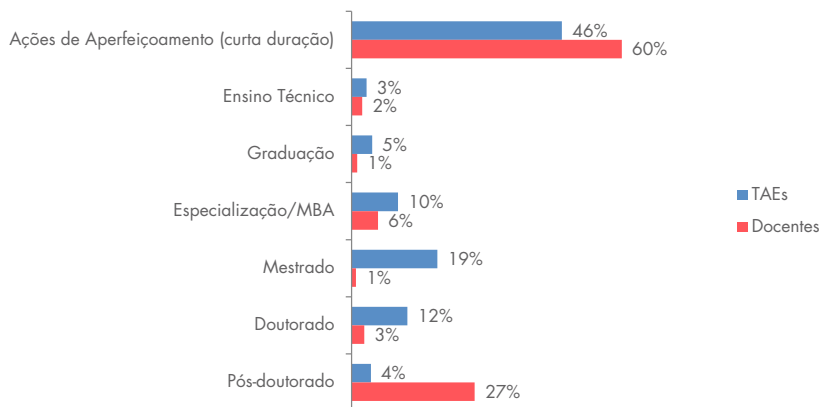
**Quadro 2.16 - Sobrecarga na área de conhecimento relacionada às atividades de trabalho**

Ordem	Área de conhecimento	Docentes	TAEs	Média
1°	Psicologia	14%	14%	14%
2°	Contabilidade	16%	10%	13%
3°	Assuntos Educacionais	13%	11%	12%
4°	Engenharia	11%	12%	12%
5°	Ciências da Computação	13%	9%	11%
6°	Administração	12%	9%	11%
7°	Educação	12%	9%	10%
8°	Química	13%	7%	10%
9°	Medicina	9%	10%	9%
10°	Biblioteconomia	9%	9%	9%
11°	Enfermagem	10%	9%	9%
12°	Biologia	12%	6%	9%
13°	Tecnologia da Informação	9%	9%	9%
14°	Letras	10%	7%	9%
15°	Secretariado	Não há atividade nesta área	8%	8%

Fonte: Elaborado pelos autores.

A Figura 2.2 apresenta as preferências por modalidades de curso, em que se destacam as ações de aperfeiçoamento de curta duração. No que tange à educação formal, observa-se que a preferência dos docentes foi por cursos de pós-doutorado, enquanto que, para os técnicos administrativos, por cursos de pós-graduação, em especial o mestrado.

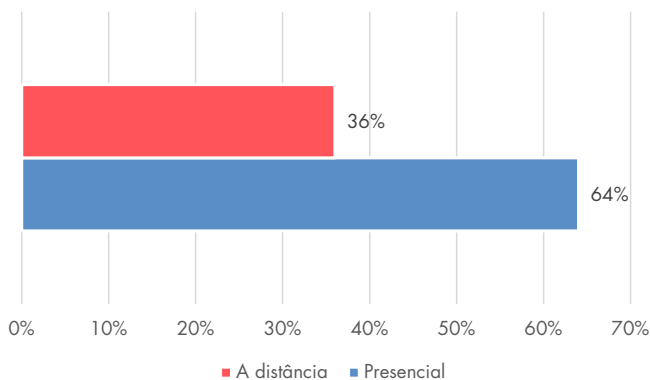
Figura 2.2- Preferência por modalidade de curso



Fonte: Elaborada pelos autores.

A Figura 2.3 apresenta a preferência dos respondentes por modalidade de ensino, tendo a maioria escolhido o ensino presencial.

Figura 2.3 - Preferência por modalidade de ensino



















































Fonte: Elaborada pelos autores.

O Quadro 2.17 apresenta as preferências de trabalho, havendo certo equilíbrio entre as opções de escolha. A coluna “indiferente” visa identificar servidores com interesse tanto nos aspectos da coluna A

quanto nos da coluna B. Alguns destaques são: preferência por trabalhos na sede, em relação a viagens; preferência por trabalhar com múltiplas tarefas, ao invés de tarefa única; preferência por melhorias graduais e segurança, em oposição a melhorias radicais e risco; e preferência por definir atividades autonomamente, em detrimento a executar atividades previamente indicadas pela chefia.

Quadro 2.17 - Preferências de trabalho

A	Preferência por A	Indiferente	Preferência por B	B
Viagens e deslocamentos	 29%	 29%	 42%	Trabalho na sede sem muitas viagens
Interação com instituições externas	 31%	 46%	 23%	Interação com colegas no âmbito da UFRGS
Atendimento ao público externo	 17%	 49%	 34%	Trabalho com o público interno
Atividades que se alteram frequentemente	 32%	 36%	 32%	Atividades que seguem padrões bem estabelecidos
Proposição de novas formas de trabalho	 25%	 43%	 32%	Organização e melhoria das formas existentes
Trabalhar com múltiplas tarefas	 42%	 39%	 19%	Trabalhar com tarefas únicas
Articulação e negociação	 25%	 36%	 39%	Trabalho analítico e concentrado
Trabalho individual	 23%	 40%	 37%	Trabalho em equipe
Atividades meio, junto a colegas	 27%	 45%	 28%	Atividades fins, junto a alunos e à comunidade
Melhorias graduais, segurança	 59%	 32%	 9%	Melhorias radicais, risco
Criar, propor, planejar	 34%	 44%	 22%	Colocar em prática, executar
Cursos e educação formal	 31%	 45%	 24%	Experiência prática, formação em serviço
Mediar e solucionar conflitos	 39%	 48%	 13%	Aceitar e gerenciar divergências
Foco no sistema (no todo)	 36%	 42%	 22%	Foco na atividade
Trabalhar em novas atividades, desconhecidas	 34%	 45%	 21%	Trabalhar em processos estabelecidos, conhecidos
Definir atividades autonomamente	 52%	 37%	 11%	Executar atividades previamente indicadas pela chefia

Fonte: Elaborado pelos autores.

O Quadro 2.18 apresenta as preferências de trabalho daqueles servidores que informaram realizar gestão de pessoas. Os resultados são similares aos anteriores, com certo equilíbrio entre as opções de escolha.

**Quadro 2.18 - Preferências de trabalho daqueles que informaram realizar gestão de pessoas**

A	Preferência por A	Indiferente	Preferência por B	B
Viagens e deslocamentos	31%	31%	38%	Trabalho na sede sem muitas viagens
Interação com instituições externas	31%	48%	21%	Interação com colegas no âmbito da UFRGS
Atendimento ao público externo	17%	53%	30%	Trabalho com o público interno
Atividades que se alteram frequentemente	33%	38%	29%	Atividades que seguem padrões bem estabelecidos
Proposição de novas formas de trabalho	25%	45%	30%	Organização e melhoria das formas existentes
Trabalhar com múltiplas tarefas	45%	40%	15%	Trabalhar com tarefas únicas
Articulação e negociação	28%	39%	33%	Trabalho analítico e concentrado
Trabalho individual	19%	42%	39%	Trabalho em equipe
Atividades meio, junto a colegas	26%	46%	28%	Atividades fins, junto a alunos e à comunidade
Melhorias graduais, segurança	58%	33%	9%	Melhorias radicais, risco
Criar, propor, planejar	35%	46%	19%	Colocar em prática, executar
Cursos e educação formal	29%	47%	24%	Experiência prática, formação em serviço
Mediar e solucionar conflitos	39%	48%	13%	Aceitar e gerenciar divergências
Foco no sistema (no todo)	38%	43%	19%	Foco na atividade
Trabalhar em novas atividades, desconhecidas	34%	47%	19%	Trabalhar em processos estabelecidos, conhecidos
Definir atividades autonomamente	53%	37%	10%	Executar atividades previamente indicadas pela chefia

Fonte: Elaborado pelos autores.

Os próximos resultados apresentam as percepções referentes ao suporte que a instituição oferece para a realização do trabalho na UFRGS. Os quadros trazem, em seu título, as questões lançadas aos respondentes.

O Quadro 2.19 indica o quanto os servidores encontram, na UFRGS, manuais, guias, tutoriais, sites, entre outros recursos que auxiliam nas atividades de trabalho. Observa-se que as respostas se concentraram entre “muitas vezes” e “algumas vezes”, revelando que há espaço para aprimoramento desse quesito, por meio de investimentos em gestão do conhecimento.

**Quadro 2.19 - Encontro, na UFRGS, manuais, guias, tutoriais, sites, entre outros recursos que auxiliam nas atividades de trabalho?**

Sempre	Muitas vezes	Algumas vezes	Nunca
7%	37%	49%	7%

Fonte: Elaborado pelos autores.

O Quadro 2.20 aponta o quanto os servidores podem contar com a colaboração dos seus colegas ou da equipe para a realização das suas

atividades de trabalho. Nota-se, neste caso, que o maior percentual de respostas coincidiu com as alternativas “muitas vezes” e “sempre”.

**Quadro 2.20 - Posso contar com a colaboração dos meus colegas/equipe para a realização das minhas atividades de trabalho?**

Sempre	Muitas vezes	Algumas vezes	Nunca
33%	42%	24%	1%

Fonte: Elaborado pelos autores.

O Quadro 2.21 apresenta a percepção referente às oportunidades de capacitação ofertadas pela EDUFRGS (cursos, seminários, fóruns, palestras e apoio à educação formal), associadas às necessidades do trabalho desenvolvido. A maioria (57%) identificou oportunidades de capacitação e afirmou ter recebido apoio da chefia para participar das ações. Por outro lado, um percentual relativamente elevado (27%) não identificou oportunidades de capacitação relacionadas às necessidades do trabalho desempenhado. Esse é um aspecto que merece atenção no planejamento de futuras capacitações.

**Quadro 2.21 - Oportunidades de capacitação ofertadas pela EDUFRGS associadas às minhas necessidades de trabalho**

Identifico oportunidades de capacitação e minha chefia imediata sempre me apoia a participar.	Identifico oportunidades e minha chefia imediata às vezes me apoia a participar.	Identifico oportunidades e minha chefia imediata não me apoia a participar.	Não identifico oportunidades de capacitação associadas às minhas necessidades de trabalho.
57%	14%	2%	27%

Fonte: Elaborado pelos autores.

O Quadro 2.22 apresenta a opinião dos servidores referente às oportunidades de capacitação ofertadas por instituições externas

(cursos, seminários, fóruns, palestras e educação formal), associadas às necessidades de trabalho. As respostas estão relativamente distribuídas entre as alternativas disponíveis, com destaque para capacitações custeadas pelo próprio servidor.

**Quadro 2.22 - Oportunidades de capacitação ofertadas por instituições externas associadas às minhas necessidades de trabalho**

Não realizo capacitações ofertadas por instituições externas.	Realizo capacitações custeadas pela Universidade.	Realizo capacitações custeadas por mim.	Realizo capacitações gratuitas.
25%	19%	38%	17%

Fonte: Elaborado pelos autores.

O Quadro 2.23 revela outras oportunidades de desenvolvimento na Universidade, para além das ações de capacitação e aperfeiçoamento. Aparecem, em maior destaque, observadas por 50% ou mais dos respondentes, o compartilhamento de conhecimento e informações com os colegas do setor, as reuniões de equipe, com oportunidade para todos participarem, e o compartilhamento de decisões no trabalho.

**Quadro 2.23 - Identifico outras oportunidades de desenvolvimento na Universidade, tais como:**

Oportunidades de Desenvolvimento	%
Compartilhamento de conhecimentos e informações no meu setor	56%
Reuniões de equipe, com oportunidade para todos participarem	50%
Compartilhamento de decisões no trabalho	41%
Incentivo à melhoria contínua, à realização de novos projetos e/ou à realização de inovações	39%
Conversas formais ou informais com minha chefia imediata sobre o meu desempenho (feedback)	35%
Possibilidade de fazer atividades diferentes de trabalho que ampliem minha compreensão sobre o mesmo	35%
Estímulo à investigação de possíveis causas de problemas e à criação de soluções no trabalho	31%
Grupos de estudo no meu setor/Unidade	26%
Transferência de novas responsabilidades e/ou proposição de desafios para o meu trabalho	22%

Fonte: Elaborado pelos autores.

Conforme já referido, ressalta-se a importância do suporte da chefia e da instituição em proporcionar oportunidades de desenvolvimento para além das ações de capacitação, a fim de possibilitar aos servidores a tomada de iniciativa e a aplicação prática de seus conhecimentos e habilidades.



O Quadro 2.24 indica a percepção dos servidores sobre as oportunidades para colocar em prática seus conhecimentos, habilidades e experiências, de forma a contribuir para a melhoria das atividades realizadas na UFRGS. A maioria dos respondentes assinalou que isso acontece “muitas vezes” ou “sempre”.

Quadro 2.24 - Percebo oportunidades para colocar em prática meus conhecimentos, habilidades e experiências

Sempre	Muitas vezes	Algumas vezes	Nunca
32%	45%	21%	2%

Fonte: Elaborado pelos autores.

O Quadro 2.25 demonstra o quanto os respondentes são incentivados a ter iniciativa e assumir responsabilidades no trabalho. A maioria assinalou que isso acontece “sempre” ou “muitas vezes”.

Quadro 2.25 - No meu trabalho, sou estimulado a ter iniciativa e assumir responsabilidades

Sempre	Muitas vezes	Algumas vezes	Nunca
45%	35%	17%	3%

Fonte: Elaborado pelos autores.

O Quadro 2.26 reflete o quanto os servidores se sentem reconhecidos e valorizados no seu ambiente de trabalho. A maioria respondeu que “sempre” ou “muitas vezes” se sentem reconhecidos e valorizados. Contudo, um número expressivo de respondentes apontou que isso ocorre apenas “algumas vezes” ou “nunca”. Nesse sentido, os resultados demonstram a necessidade de ações de incentivo à prática do reconhecimento e da valorização no trabalho.

Quadro 2.26 - Sinto-me reconhecido/valorizado no meu trabalho

Sempre	Muitas vezes	Algumas vezes	Nunca
20%	44%	31%	5%

Fonte: Elaborado pelos autores.

O Quadro 2.27 apresenta o quanto o ambiente de trabalho contribui para a saúde e a qualidade de vida do servidor. As respostas concentraram-se em “muitas vezes” ou “algumas vezes” e 10% dos respondentes indicaram que “nunca” o ambiente de trabalho contribui para a sua saúde ou qualidade de vida, sendo esse um ponto de atenção.

Quadro 2.27 - Meu ambiente de trabalho contribui para minha saúde e qualidade de vida

Sempre	Muitas vezes	Algumas vezes	Nunca
12%	39%	39%	10%

Fonte: Elaborado pelos autores.

Considerando a importância de um ambiente salutar, que proporcione bem-estar e qualidade de vida no trabalho, pretende-se ampliar estudos referentes a esse tema, com vistas à promoção de ações futuras.



Salvar



Tipo de Busca B...  
3 de 105

Questões  
4 de 537

# BANCO DE TALENTOS UFRGS

1) Filtre as categorias de busca

Q Tipo de Busca Banco de Talentos

3 - CONHECIMENTO EM INGLÊS

4 - CONHECIMENTO POR ÁREAS

7 - PREFERÊNCIAS NO TRABALHO

1 - PREFERÊNCIAS POR ÁREA DE CONHECIMENTO

2 - CONHECIMENTO EM INFORMÁTICA

Resultados

10

Resultado da Busca

Servidor	Q	Atende a todas Questões	Unid
[Faded]		4	Cam
[Faded]		4	Esco

Qik Sense Desktop

Hub do Qik Sense Desktop

"Banco de Tale...

Salvar

Banco de Talentos - Censo 2017

Tipo de Busca B...  
3 de 105

Questao  
4 de 557

Resposta  
3 de 118

## BANCO DE TALENTOS UFRGS

1) Filtre as categorias de busca

2) Filtre as Questões desejadas

Q Tipo de Busca Banco de Talentos

Q Questão

3 - CONHECIMENTO EM INGLÊS ✓

3 - Fala

4 - CONHECIMENTO POR ÁREAS ✓

4 - Desenvolvimento tecnol

7 - PREFERÊNCIAS NO TRABALHO ✓

4 - Empreendedorismo e In

1 - PREFERÊNCIAS POR ÁREA DE CONHECIMENTO

7 - A: Trabalho individual

2 - CONHECIMENTO EM INFORMÁTICA

4 - Articulação política

Resultados

10

Resultado da Busca

Servidor	Atende a todas Questões	Unidade
		4 Campus Litoral Norte
		4 Escola de Administração



# UTILIZAÇÃO DOS RESULTADOS DO CENSO DE DESENVOLVIMENTO DE SERVIDORES

Os resultados do Censo de Desenvolvimento de Servidores estão sendo utilizados pela Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas (PROGESP) para o aperfeiçoamento dos subsistemas de gestão de pessoas na Universidade.

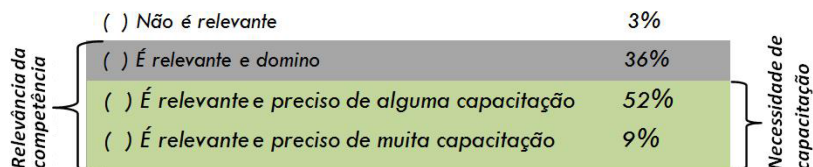
Para cada competência apresentada nesse Censo, obteve-se um percentual total quanto à relevância, ao domínio e à necessidade de capacitação. O percentual de relevância da competência foi considerado para sua validação e o de domínio para a construção de um banco de dados, denominado Banco de Talentos. O percentual de necessidade de capacitação foi considerado para a análise da lacuna de competências (*gap*) e para o desenvolvimento de programas e ações de capacitação.

A Figura 3.1 demonstra as alternativas apresentadas para avaliação de cada competência. As respostas permitiram uma análise individual e por grupo de competência, quanto a sua relevância para o trabalho, domínio ou necessidade de capacitação.

Figura 3.1 - Exemplo de competência apresentada no Censo de Desenvolvimento de Servidores

**Gestão Eficiente**

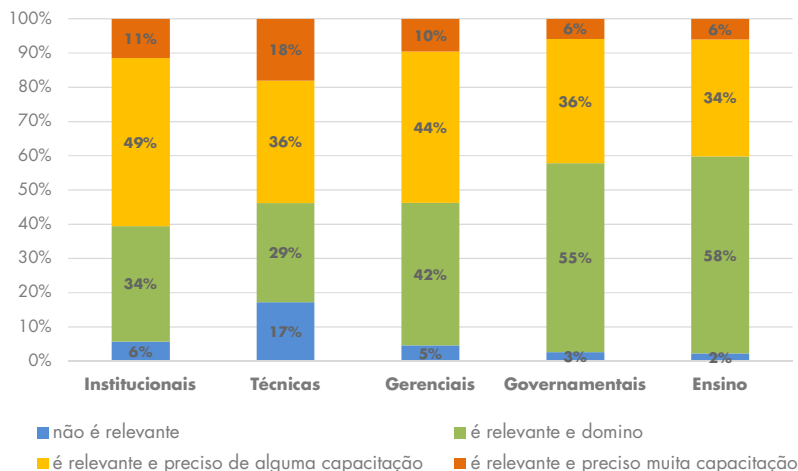
*Ser capaz de promover a melhoria contínua dos processos de trabalho, visando à sua otimização, à gestão eficiente de recursos e à transparência*



Fonte: Elaborada pelos autores.

Os percentuais de relevância das competências, obtidos com os resultados, foram significativos, evidenciando a validação das competências apresentadas. Na Figura 3.2, é possível visualizar os percentuais gerais de cada grupo de competências. As competências técnicas foram as que obtiveram maior percentual de não relevância (17%), apontando uma necessidade de aprimoramento nesse grupo.

Figura 3.2 - Relevância e domínio das competências



Fonte: Elaborada pelos autores.

Para identificar a lacuna (*gap*) de competências na Instituição, foram realizadas análises individuais, por grupo de competências. Observa-se que os maiores percentuais que indicaram necessidade de capacitação referem-se às competências gerenciais e técnicas, ambas com 54% de respostas nos itens “precisa de alguma ou muita capacitação”. Esse resultado embasa a priorização de ações de desenvolvimento na Universidade.

## 1 INGRESSO DE SERVIDORES

O processo de ingresso na Universidade é composto por diversas etapas, desde a realização de concurso público para provimento de cargos até a alocação de pessoal. Em relação aos concursos públicos para cargos técnico-administrativos, os dados do Censo de Desenvolvimento de Servidores foram utilizados para o aprimoramento do Programa da Prova Objetiva dos concursos realizados a partir de 2017, para os cargos de Administrador e de Assistente em Administração. Esses cargos foram escolhidos por terem maior número de vagas nos editais publicados posteriormente à realização desse Censo e por estarem alocados nas mais distintas unidades da Universidade.

Para tanto, buscou-se identificar, no Censo, as competências consideradas mais relevantes e também aquelas apontadas como de maior necessidade de capacitação pelos respondentes que atuam na área administrativa da Universidade. Dessa forma, obteve-se um *ranking* do grau de relevância das competências técnicas da área administrativa, bem como o percentual de necessidade de capacitação em relação a cada uma delas, conforme o Quadro 3.1.

Quadro 3.1 - Relevância e domínio de competência

Competências em Administração	Grau de Relevância	Lacuna de Competências
Gerenciar processos	95%	18%
Administrar organizações	91%	14%
Gerenciar pessoas	90%	17%
Gerenciar projetos, programas e políticas	90%	22%
Aplicar conceitos de Psicologia e Comportamento Organizacional	88%	24%
Aplicar conceitos de Ciências jurídicas, econômicas e contábeis	85%	29%
Gerenciar Sistemas e Tecnologias de Comunicação e de Informação	85%	32%
Gerenciar inovação	84%	23%
Aplicar conceitos de Sociologia, Ciência política, Filosofia e Ética	83%	22%
Aplicar os conceitos de finanças	81%	24%
Gerenciar operações e logística	78%	21%
Desenvolver Comportamento empreendedor	77%	21%
Aplicar os conceitos de marketing	71%	19%

Fonte: Elaborado pelos autores.

O *ranking* permitiu diagnosticar não só as competências consideradas mais relevantes, como também a lacuna de capacitação, isto é, as competências com grau de domínio mais baixo, que precisam ser desenvolvidas e, também, agregadas à Instituição, por meio de concursos públicos. Tais informações serviram de subsídio para a elaboração do programa de provas dos dois cargos anteriormente mencionados.



Como perspectiva de trabalho, o desafio que se impõe é a possibilidade de ampliar a utilização das competências no aprimoramento constante dos concursos públicos e da alocação de pessoal na UFRGS.

## 2 MOBILIDADES DE SERVIDORES

As movimentações de servidores ocorrem tanto no âmbito da própria Universidade, por meio de remoção ou de movimentação interna na Unidade de lotação do servidor, quanto para outras Instituições Federais de Ensino, por meio de redistribuição, exercício provisório, colaboração ou cedência. Os resultados do Censo, especificamente as informações sobre a formação e a atuação profissional, o domínio de competências e os interesses e preferências individuais de trabalho, foram utilizados para a criação do Banco de Talentos, desenvolvido com o uso do *software* Qlik Sense, na sua versão gratuita.

O Banco de Talentos auxilia o processo de mobilidade de servidores na Universidade, permitindo a localização de pessoas com determinadas competências para atendimento de demandas institucionais, seja para reposição de vacâncias ou para participação em projetos específicos. O Banco de Talentos permite realizar o cruzamento de dados, tais como: o domínio de competências, as preferências individuais de trabalho, o conhecimento em idiomas e em outras áreas específicas, a formação, o cargo, entre outros. Visto o quantitativo de pessoal e as diversas áreas de atuação na Universidade, essa ferramenta tem se mostrado muito útil para que se conheça melhor os servidores e suas potencialidades.

A Figura 3.3 exemplifica como se daria a busca, no Banco de Talentos, por servidores com conhecimento em inglês, com preferência por trabalho em equipe e com conhecimento nas áreas de “desenvolvimento tecnológico” e “empreendedorismo e inovação”.

Figura 3.3 - Exemplo de competência apresentada no Censo de Desenvolvimento de Servidores



Banco de Talentos UFRGS

1) Filtre a categoria de busca  
 Q Tipo de Busca Banco de Talentos

2) Filtre a Questão desejada  
 Q Questão

3) Filtre a Resposta desejada  
 Q Resposta

CONHECIMENTO EM INGLÊS	✓	Fala	✓	Bem
PREFERÊNCIAS NO TRABALHO	✓	A: Trabalho individual OU B: Trabalho em equipe	✓	Maiores preferências por B
CONHECIMENTO POR ÁREAS	✓	Dentre as áreas a seguir, informe em quais você acredita que...	✓	Desenvolvimento tecnológico Empreendedorismo e Inovação

Resultado da Busca

Servidor	Unidade	Exercício	Formação	Escolaridade	Vínculo
[Redacted]	Escola de Engenharia	Comissão de Graduação de Engenharia Química	ENGENHARIA	Doutorado	Docente
[Redacted]	Superintendência de Infraestrutura	Sector de Patrimônio Histórico	ARQUITETURA E URBANISMO	Mestrado	Técnico
[Redacted]	Escola de Administração	Departamento de Ciências Administrativas	TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO	Doutorado	Docente

Fonte: Elaborada pelos autores.

O Banco de Talentos já proporcionou a localização e a movimentação de diversos servidores para atender a importantes demandas institucionais, contemplando, também, o interesse profissional do servidor.

### 3 DESENVOLVIMENTO DE SERVIDORES

O Censo de Desenvolvimento de Servidores é um instrumento fundamental para a melhoria das ações de aperfeiçoamento e qualificação promovidas pela Escola de Desenvolvimento de Servidores da UFRGS (EDUFRGS), pois permite a adequação da capacitação às reais necessidades de desenvolvimento de competências da Universidade. O Censo possibilita diagnosticar a lacuna de capacitação para cada competência, motivo pelo qual as ações de capacitações passaram a ser promovidas com base nas competências mapeadas e nas necessidades de desenvolvimento. Com isso, o Censo substituiu o Levantamento de Necessidades de Capacitação (LNC), instrumento utilizado em anos

anteriores para identificar demandas de capacitação, a partir de indicações individuais dos servidores.

Em virtude das inúmeras demandas de capacitação constatadas pelo Censo, o novo plano de capacitação, pela primeira vez, foi orientado para o desenvolvimento de competências e estruturado para ser executado ao longo de dois anos. Por esse motivo, foi intitulado de “Plano Anual de Capacitação – PAC/EDUFRGS 2018/2019”, sendo responsabilidade da EDUFRGS sua elaboração, execução e avaliação.

O PAC/EDUFRGS 2018/2019 subsidia a estruturação de novos planos e programas e o aperfeiçoamento de outros já existentes, tanto no que se refere às ações de capacitação para a carreira técnico-administrativa, quanto para a carreira docente. Nesse sentido, torna-se um instrumento de apoio ao Programa de Capacitação e Aperfeiçoamento da UFRGS (Anexo à Decisão nº 047/2007 – CONSUN), possibilitando capacitações para diversos planos e programas institucionais, como o Plano de Formação Integral de Servidores da UFRGS, o Programa de Atividades de Aperfeiçoamento Pedagógico (PAAP) para docentes em estágio probatório, o Programa de Desenvolvimento de Gestores, entre outros.

Os próximos itens tratam do processo de construção do PAC/EDUFRGS 2018/2019 e do Programa de Desenvolvimento de Gestores, ambos amplamente apoiados pelos resultados obtidos no Censo.

### *3.1 Plano Anual de Capacitação – PAC/EDUFRGS 2018/2019*

O PAC/EDUFRGS 2018/2019 foi baseado nos conceitos de competência e trilha de aprendizagem. Em relação ao primeiro conceito, consideram-se ações que possam auxiliar os servidores no desenvolvimento de seus recursos individuais (conhecimentos e habilidades, valorização e diversificação das experiências) e na mobilização desses, a partir da estruturação de ações de capacitação que contemplem teoria e prática, compartilhamento de experiências e ensaios de aplicação da aprendizagem, quando possíveis, entre outros. Ao mesmo tempo, considera-se importante a disponibilização de recursos coletivos, aqueles relacionados ao suporte institucional (apoio de colegas

e chefias, oportunidades internas de desenvolvimento e reconhecimento, materiais adequados, entre outros), para a manifestação das competências requeridas. Com base no conceito de trilha de aprendizagem, busca-se flexibilizar o percurso formativo do servidor, visto que pessoas diferentes possuem necessidades diferentes de desenvolvimento, considerando as demandas e os desafios da UFRGS.

Para a estruturação do PAC/EDUFRGS 2018/2019 foram adotados, como referência, os diferentes subsistemas do sistema de capacitação propostos por Borges-Andrade (2006), quais sejam: (1) avaliação das necessidades, (2) planejamento e execução e (3) avaliação de treinamento, desenvolvimento e educação (TD&E).

Figura 3.4 - Sistema de capacitação



Fonte: Borges-Andrade (2006).

No sistema de capacitação, os subsistemas mantêm entre si um constante fluxo de informações e de produtos, sendo, esses últimos, os principais responsáveis pela retroalimentação e aperfeiçoamento do sistema.

A seguir, serão detalhados os desdobramentos das atividades realizadas em cada uma dessas etapas, que resultaram na elaboração do PAC/EDUFRGS 2018/2019.

## *a) Avaliação de Necessidades de Capacitação*

Nesta etapa, foram considerados os instrumentos institucionais de diagnóstico da lacuna de capacitação, tendo como prioridade o Censo de Desenvolvimento de Servidores. Dentre os outros instrumentos consultados destacam-se: demandas de capacitação advindas das avaliações de desempenho e de estágio probatório dos servidores técnico-administrativos; demandas provenientes do Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) da Universidade; e solicitações de capacitação encaminhadas pelas unidades acadêmicas e administrativas. A análise desses outros instrumentos resultou em um rol de ações a serem reeditadas ou criadas, as quais foram vinculadas ao desenvolvimento de determinada(s) competência(s) no PAC/EDUFRGS 2018/2019.

Já em relação ao Censo, a análise de seus resultados se deu a partir das informações sobre a relevância e o grau de domínio das competências por parte dos servidores, considerando cada grupo de competências (governamentais, institucionais, gerenciais, técnicas e de ensino). Nesse sentido, foram somados os percentuais de respostas relativos às competências nos itens “é relevante e preciso de alguma capacitação” e “é relevante e preciso muita capacitação”, a fim de agrupar respostas que indicassem necessidades de capacitação. Tal soma gerou um percentual que, posteriormente, foi considerado para a priorização de ações de Treinamento, Desenvolvimento e Educação (TD&E) ao longo dos anos de 2018 e 2019.

## *b) Planejamento e Execução*

Identificadas as principais necessidades de capacitação, foram analisadas quais ações de aperfeiçoamento poderiam contribuir para o desenvolvimento de cada uma das competências. Nesse momento, devido à diversidade de competências presentes no Censo, optou-se por priorizar a análise das competências gerais, como as competências governamentais e as institucionais, seguidas daquelas vinculadas a grupos específicos, como as gerenciais e as de ensino.

Na sequência, buscou-se identificar ações de aperfeiçoamento já ofertadas, regularmente, pelo Programa de Formação Integral de Servidores da UFRGS, que poderiam contribuir para o desenvolvimento das competências analisadas, caracterizando necessidade de reedição. Vinculou-se, então, à determinada competência, a relação de ações de aperfeiçoamento que apresentavam potencial contributivo para o seu desenvolvimento, de forma mais direta. No entanto, para certas competências não foram constatadas, na Instituição, ações de aperfeiçoamento, sendo necessário avaliar e identificar quais seriam as possíveis ações a serem acrescentadas no PAC/EDUFRGS 2018/2019, identificadas como ações “a desenvolver”.

Para fins de estruturar e divulgar as ações de aperfeiçoamento (ações de curta duração) e de qualificação (educação formal), além de se considerar grupos de competências, foram seguidas as orientações da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal (Decreto 5.707/2006) e utilizadas as linhas de desenvolvimento previstas no Plano de Desenvolvimento dos Integrantes do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação (Decreto nº 5.825/2006). Assim, o PAC/EDUFRGS 2018/2019 passou a indicar as competências e suas respectivas ações de aperfeiçoamento, carga horária, formato, ano de execução e linha de desenvolvimento à qual a ação se vincula.

Os quadros 3.2 e 3.3 ilustram recortes das propostas de desenvolvimento de competências institucionais (gestão eficiente) e de ensino (diversificação metodológica e diversificação do processo avaliativo).

### Quadro 3.2 - Recorte Competências institucionais

Competência	Lacuna de Capacitação (%)	Ação de Aperfeiçoamento Proposta	Tipo	Carga Horária	Linha de Desenvolvimento	Ano de Execução
Gestão Eficiente	57%	Ferramentas de Gestão - Módulo I	Curso	A desenvolver	Formação Geral	2019
		Gestão de Projetos Apoiados por Fundações - Regramento Geral	Curso	4h	Formação Geral	2018 e 2019
		Gestão de Projetos Apoiados por Fundações - Lato Sensu	Oficina	4h	Formação Geral	2018 e 2019
		Gestão de Projetos Apoiados por Fundações - Extensão e Interações	Oficina	4h	Formação Geral	2018 e 2019
		Gestão de Projetos Apoiados por Fundações - Oficina de Prospecção de Editais e Elaboração de Projetos	Oficina	4h	Formação Geral	2018 e 2019
		Gestão de Projetos	Curso	24h	Formação Geral	2018 e 2019
		Gestão de Processos e Qualidade em Serviços com foco na Experiência do Usuário	Curso	20h	Formação Geral	2018 e 2019
		Mapeamento de Processos com uso do Software BizAgi	Curso	40h	Formação Geral	2018 e 2019

Fonte: Elaborado pelos autores.

Quadro 3.3 - Recorte Competências de ensino

Competência	Lacuna de Capacitação (%)	Ação de Aperfeiçoamento Proposta	Tipo	Carga Horária	Linha de Desenvolvimento	Ano de Execução
Diversificação Metodológica	42%	Didática no ensino superior: metodologias ativas na área da saúde	Oficina	4h	Específica	2018
		Didática no ensino superior: metodologias ativas na área das ciências humanas	Oficina	4h	Específica	2018
		Didática no ensino superior: metodologias ativas na área das ciências exatas	Oficina	4h	Específica	2018
		Didática no ensino superior: tecnologias – uso de aplicativos móveis	Oficina	4h	Específica	2018
Diversificação do Processo Avaliativo	34%	Didática no ensino superior: avaliação da aprendizagem no ensino superior	Oficina	4h	Específica	2018

Fonte: Elaborado pelos autores.

A partir das respostas obtidas com o Censo, constatou-se a relevância da manutenção de programas já existentes, como o Programa de Idiomas, apoiando o processo de internacionalização da Universidade, e ações na área de informática e de sistemas internos. A necessidade de aperfeiçoamento da gestão na Universidade também foi um dado significativo, reforçando a importância de promover ações voltadas para as competências “visão sistêmica”, “planejamento e avaliação”, “gestão eficiente”, entre outras.

Também foi detectado o interesse dos servidores em realizar capacitações em distintas modalidades e formatos, o que refletiu na necessidade de planejar um número maior de cursos de curta duração, na modalidade a distância, uma vez que, a maior parte era realizada na modalidade presencial. Assim, além da identificação da priorização das competências a serem desenvolvidas, a utilização dos resultados do Censo possibilitou maior assertividade na oferta de ações de capacitação, como o público-alvo de interesse (docente ou técnico), a modalidade



(presencial ou a distância) e o formato das atividades de capacitação (de curta, média ou longa duração). As preferências dos docentes concentraram-se em cursos de curta duração (60%) e pós-doutorado (27%), enquanto as dos técnicos, concentraram-se em cursos de curta duração (46%) e mestrado (19%). Quanto à modalidade de ensino, a maioria dos servidores preferiu a presencial (64%).

Para fins de execução, foram considerados aperfeiçoamento e qualificação como eixos estruturantes do PAC/EDUFRGS 2018/2019. Dessa forma, para o eixo aperfeiçoamento foram apresentadas ações de curta duração (educação continuada) a serem promovidas pela EDUFRGS. Também foram mapeadas e indicadas ações de aperfeiçoamento promovidas por Escolas de Governo, de forma gratuita. Já para o eixo qualificação, foram propostas e divulgadas ações de incentivo e de apoio à realização de cursos de educação formal, porém não vinculadas a competências específicas, em função da amplitude dessas ações.

Figura 3.5 - Eixos estruturantes do PAC/EDUFRGS 2018/2019



Fonte: Elaborada pelos autores.

### c) Avaliação da Capacitação

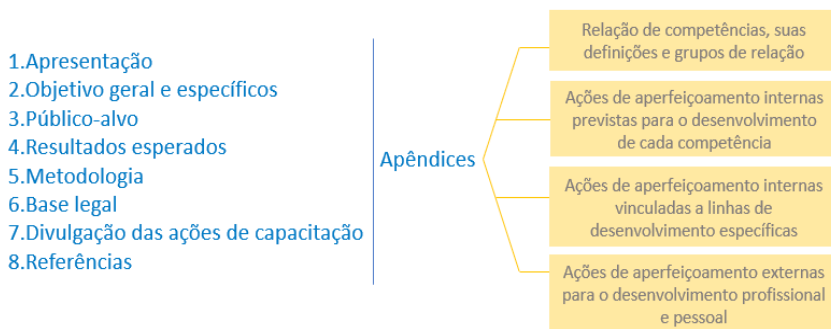
Encerrando o ciclo da capacitação, estão previstos três instrumentos avaliativos nos níveis de reação, de aprendizagem e de impacto no trabalho, de acordo com o tipo de ação, eixo e modalidade de capacitação. A avaliação de reação está sendo empregada em todas as ações de aperfeiçoamento ofertadas pela EDUFRGS, tendo passado por um

processo de reformulação e informatização, que possibilita análises sobre a execução e a adequação das ações de aperfeiçoamento.

As avaliações de aprendizagem e de impacto no trabalho estão em fase de desenvolvimento. A de aprendizagem será adotada em cursos ofertados internamente, na modalidade a distância, e em cursos vinculados ao programa de idiomas. A de impacto está associada aos efeitos da utilização do conhecimento no trabalho. Inicialmente, será aplicada em cursos de pós-graduação *stricto sensu*, estando prevista a ampliação da aplicação desse instrumento em outros programas e ações de aperfeiçoamento específicos.

A Figura 3.6 ilustra o resultado da estruturação do PAC/EDUFRGS 2018/2019, a partir da execução dos subsistemas do sistema de capacitação. O processo de construção do PAC/EDUFRGS 2018/2019 está registrado em documento específico, em que constam o rol de competências da UFRGS e a relação de ações de capacitação a serem desenvolvidas pela EDUFRGS, em parceria com setores e servidores da Universidade, ao longo de 2018 e 2019. Esse documento pode ser acessado no site da EDUFRGS ([www.ufrgs.br/edufgrs](http://www.ufrgs.br/edufgrs)).

Figura 3.6 - Estrutura do PAC/EDUFRGS 2018/2019



Fonte: Elaborada pelos autores.

A elaboração de um plano de capacitação orientado para o desenvolvimento de competências trouxe diversos desafios, entre eles, a necessidade de aproximar, cada vez mais, as ações de capacitação da

estratégia institucional e da lacuna de competências. Para isso, novas frentes de trabalho foram vislumbradas e novos programas de capacitação planejados. Reforça-se, assim, a capacitação como elemento fundamental para o desenvolvimento dos servidores e como mecanismo de apoio à promoção de recursos individuais e coletivos, necessários à manifestação bem-sucedida das competências necessárias para o alcance dos objetivos institucionais.

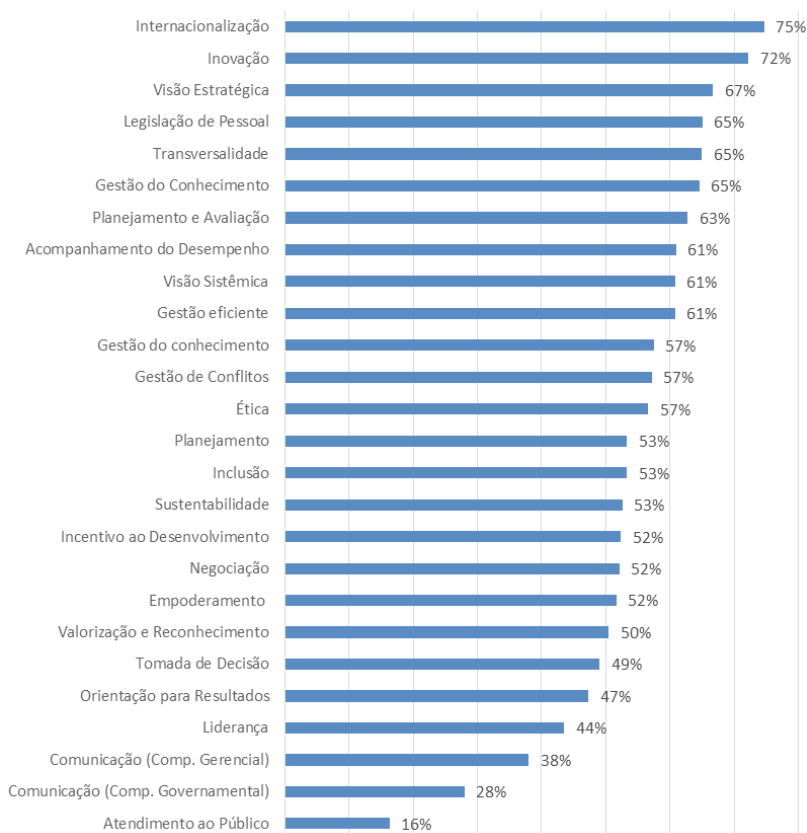
### *3.2 Programa de Desenvolvimento de Gestores*

Na Universidade, o desenvolvimento de gestores é uma necessidade premente, tendo sido contemplada no Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) 2016-2026 da Universidade, que prevê o aperfeiçoamento da política de qualificação e capacitação constante dos servidores docentes e técnico-administrativos. Com base no PDI, o Plano de Gestão (2016-2020), em seu item 4.3.4, tem como objetivo estratégico a implantação do Programa de Desenvolvimento de Gestores, a ser executado de forma continuada e permanente na Universidade.

Para a concretização dessa demanda, em dezembro de 2017, a PROGESP constituiu um Grupo de Trabalho (GT) especialmente com o objetivo de elaborar, lançar e avaliar o Programa de Desenvolvimento de Gestores da UFRGS, com a promoção de ações pela EDUFRGS. Assim, no intuito de proporcionar subsídios aos gestores e contribuir para o alcance da excelência na gestão universitária, foi elaborado o Programa de Desenvolvimento de Gestores da UFRGS, com base em competências, a partir dos resultados obtidos com o Censo. O Programa tem por objetivo capacitar os gestores da UFRGS nas competências governamentais, institucionais e gerenciais, prioritárias para o desempenho das atividades e demais responsabilidades inerentes à função que ocupam. Entre os cargos técnicos e docentes, a Universidade conta com 902 gestores. Desses, 454 responderam a essa edição do Censo, correspondendo a uma adesão de 50,3%, quantitativo relevante para a construção do Programa.

Assim, o Censo possibilitou a identificação das competências relevantes e com maior necessidade de capacitação, por parte dos gestores, as quais foram priorizadas na elaboração do Programa de Desenvolvimento de Gestores da UFRGS. A partir da análise dos dados, obteve-se um levantamento percentual das necessidades de capacitação indicadas pelos gestores (Figura 3.7).

Figura 3.7 - Necessidades de capacitação dos gestores da UFRGS



Fonte: Elaborada pelos autores.

Nessa figura, observa-se que as competências institucionais (internacionalização, inovação, transversalidade, planejamento e avaliação) e as competências gerenciais (visão estratégica, legislação de pessoal, gestão do conhecimento) são as que mais necessitam de capacitação. Os resultados foram analisados de forma geral, referentes a todos os gestores, e, também, estratificados por dois públicos distintos – gestores do nível estratégico e gestores do nível tático e operacional –, a fim de propor ações específicas e adequadas a cada um deles. Essas informações, juntamente com outras demandas trazidas pela gestão, compuseram o rol de atividades a serem ofertadas pelo Programa. As atividades estão dispostas em um cronograma, que permite ao participante concluir a sua formação gerencial no período de, aproximadamente, 18 meses. A fim de torná-las atrativas e com o intuito de promover reflexões, práticas vivenciais e maior interação entre os participantes, o Programa prevê diferentes formatos de ações: palestras, mesas-redondas, oficinas e minicursos.

Visando a um alinhamento conceitual nos diferentes níveis hierárquicos da Instituição, o Programa será lançado para todos os gestores, contemplando ações específicas para os dois públicos distintos: dirigentes da Administração Central e das Unidades Regionais e Acadêmicas (nível estratégico) e demais gestores (nível tático e operacional). Com a intenção de aprimorar constantemente o Programa, serão realizadas avaliações pelos participantes quanto às ações oferecidas.



## DESAFIOS E PERSPECTIVAS

A Gestão por Competências traz diversos desafios ao ser implementada no serviço público. Ao propor um sistema de Gestão por Competências para a UFRGS, o Grupo de Trabalho (GT), composto por servidores da própria instituição, considerou as especificidades do serviço público federal, especialmente a realidade das instituições federais de ensino e os instrumentos orientativos do governo.

Entre os desafios enfrentados durante a implantação do Censo de Desenvolvimento de Servidores, destacam-se a definição das várias competências e a apropriação dos diversos conceitos de Gestão por Competências. A complexidade do projeto demandou a dedicação dos envolvidos para além de suas rotinas regulares de trabalho.

Do início da proposição do sistema de Gestão por Competências, em 2014, até a execução do Censo, em 2017, diversas foram as áreas e pessoas envolvidas na construção desse projeto estratégico para a

Universidade. O olhar multiprofissional, a partir de várias perspectivas, e a interlocução com diversas instâncias da Instituição mostraram-se uma estratégia eficaz para a construção de um modelo de Gestão por Competências adequado às características múltiplas dos servidores e dos processos de trabalho da UFRGS. Também se destaca a integração entre a área técnica e a área acadêmica, o que enriqueceu o trabalho e forneceu ferramentas e conhecimentos necessários para a concretização do projeto.

Com o Censo aplicado, o desafio passa a ser a implantação efetiva do sistema de Gestão por Competências nas diversas áreas de gestão de pessoas. As competências foram agrupadas em 5 níveis (governamental, institucional, gerencial, técnico e de ensino), e validadas e consolidadas pelo Censo. Os resultados já estão sendo utilizados como subsídio para ações de aprimoramento 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.

As perspectivas são promissoras, pois os dados do Censo ainda são um campo fértil de informações, que poderão dar suporte a muitas outras aplicações e ações nos subsistemas de gestão de pessoas da UFRGS. O Censo poderá ser remodelado em edições futuras, de acordo com as necessidades e mudanças institucionais, constituindo-se em um instrumento gerencial dinâmico, adequado a um cenário em que as competências, assim como a Universidade, estão em constante desenvolvimento e transformação.



## REFERÊNCIAS

BORGES-ANDRADE, Jairo E. et al. **Treinamento, desenvolvimento e educação em organizações e trabalho**: fundamentos para a gestão de pessoas. Porto Alegre: Artmed, 2006.

BRASIL. Decreto nº 5.707, de 23 de fevereiro de 2006. Institui a Política e as Diretrizes para o Desenvolvimento de Pessoal da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, e regulamenta dispositivos da Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990. **Diário Oficial da União**: seção 1, Brasília, DF, n. 40, p. 3-4, 24 fev. 2006.

BRASIL. **Lei Federal nº 5.825, de 29 de junho de 2006**. Estabelece as diretrizes para elaboração do Plano de Desenvolvimento dos Integrantes do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação [...]. Brasília, DF: Presidência da República, 2006b. Disponível em: [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_Ato2004-2006/2006/Decreto/D5825.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2004-2006/2006/Decreto/D5825.htm). Acesso em: 24 out. 2018.

DUTRA, Joel Souza. **Competências**: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna. Atlas: São Paulo, 2004.

LIMA, Claudia Maria Pereira de; ZAMBRONI-DE-SOUZA, Paulo César; ARAÚJO, Anísio José da Silva. A Gestão do Trabalho e os Desafios da Competência: uma Contribuição de Philippe Zarifian. **Psicologia**: Ciência e Profissão, Brasília, DF, v. 35, n. 4, p. 1223-1238, dez. 2015. Disponível em <http://www.scielo.br/pdf/pcp/v35n4/1982-3703-pcp-35-4-1223.pdf>. Acesso em: 8 fev. 2017.

QLIK. **Qlik Sense Desktop**. [King of Prussia]: Qlik, c2017. Disponível em: <https://www.qlik.com/pt-br/products>. Acesso em: 8 fev. 2018.

UFRGS. **Censo de Desenvolvimento de Servidores** [Intranet]. Porto Alegre: UFRGS, 2017.

UFRGS. Conselho Universitário. **Programa de Capacitação e Aperfeiçoamento**. Anexo à Decisão nº 047, de 19 de janeiro de 2007, do Conselho Universitário (CONSUN). Porto Alegre: Conselho Universitário, 2007. Disponível em: <http://www.ufrgs.br/edufrgs/legislacao/programa-de-capacitacao-e-aperfeicoamento-dos-integrantes-do-pcctae>. Acesso em: 8 fev. 2018.

UFRGS. Formado GT responsável por proposta de Gestão por Competências na UFRGS. **UFRGS Notícias**, Porto Alegre, 13 mar. 2014. Disponível em: <http://www.ufrgs.br/ufrgs/noticias/formado-gt-responsavel-por-proposta-de-gestao-por-competencias-na-ufrgs>. Acesso em: 8 fev. 2018.

UFRGS. Grupo de Trabalho de Gestão por Competências da UFRGS. **Proposta de desenvolvimento do sistema de gestão por competências na UFRGS**. Porto Alegre: UFRGS, 2014.

UFRGS. **Plano de Desenvolvimento Institucional: PDI 2016-2026** – Construa o futuro da UFRGS. Porto Alegre: UFRGS, 2016.

UFRGS. **Plano de Gestão: 2016-2020**. Porto Alegre: UFRGS, 2017.

UFRGS. **Portaria n° 1.189, de 20 de fevereiro de 2014**. Designa Grupo de trabalho que irá apresentar proposta de Gestão por Competências no âmbito da UFRGS. Porto Alegre: UFRGS, 2014.

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

ZARIFIAN, Philippe. **O modelo da competência: trajetória histórica, desafios atuais e propostas**. São Paulo: Editora Senac São Paulo, 2003.

# GRUPO DE TRABALHO GESTÃO POR COMPETÊNCIAS

Claudia Medianeira Cruz Rodrigues  
Cristiane Basso  
Cristiane de Oliveira Endres  
Cristiane Dornelles Remião Difini  
Daiane Benincá de David  
Daniel Thomé de Oliveira  
Eliana Ventorini  
Inajara Damas  
José Luis Duarte Ribeiro  
Jussara Issa Musse  
Karen Werlang Lunkes  
Lucia Medeiros de Andrade  
Mateus Dalmoro  
Nina Cervo Pagnon  
Patrícia de Oliveira Luz  
Raquel Capiotti da Silva  
Rebeca Campani Donazar  
Roberta Fischer Casagrande



Nesta obra foram utilizadas as fontes Futura e Chaparral Pro.

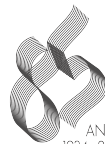


**Editoração e formatação:**

Gráfica da UFRGS  
Rua Ramiro Barcelos, 2500  
Porto Alegre/RS  
(51) 3308-5083  
grafica@ufrgs.br  
[www.ufrgs.br/graficaufrgs](http://www.ufrgs.br/graficaufrgs)



A Gestão por Competências no serviço público, mesmo com suas peculiaridades e desafios, constitui-se em importante modelo para o aprimoramento e o fortalecimento da gestão de pessoas nas Instituições Federais de Ensino. Tal perspectiva considera o servidor como elemento-chave para a consolidação da missão e da estratégia organizacional e as ações de capacitação como meio para o desenvolvimento das competências requeridas pela instituição. Nesse contexto, este livro apresenta a experiência de implantação da Gestão por Competências na UFRGS, por meio do uso dos resultados do primeiro Censo de Desenvolvimento de Servidores pela Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas.



ANOS  
1934 - 2019  
PLURAL E INOVADORA

