

JANDER ÂNGELO DIOGO FERREIRA

**GESTÃO POR COMPETÊNCIAS NO SETOR PÚBLICO: IDENTIFICAÇÃO DE
COMPETÊNCIAS INDIVIDUAIS NA PRÓ-REITORIA DE GESTÃO DE PESSOAS
DA UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA**

Trabalho de Conclusão Final
apresentado à Universidade Federal
de Viçosa, como parte das exigências
do Programa de Pós-Graduação em
Administração Pública em Rede
Nacional (PROFIAP), para obtenção
do título *de Magister Scientiae*.

VIÇOSA
MINAS GERAIS – BRASIL
2018

**Ficha catalográfica preparada pela Biblioteca da Universidade Federal
de Viçosa - Câmpus Rio Paranaíba**

T

F383g
2018

Ferreira, Jander Ângelo Diogo, 1983-
Gestão por competências no setor público : identificação
de competências individuais na Pró-Reitoria de Gestão de
Pessoas da Universidade Federal de Juiz de Fora / Jander Ângelo
Diogo Ferreira. – Viçosa, MG, 2018.
xii, 211f. : il. (algumas color.) ; 29 cm.

Inclui anexo.

Inclui apêndices.

Orientador: Odemir Vieira Baêta.

Dissertação (mestrado) - Universidade Federal de Viçosa.

Referências bibliográficas: f.191-203.

1. Gestão por Competências. 2. Descrição de
competências. 3. Administração Pública. I. Universidade
Federal de Viçosa. Departamento de Administração. Programa
de Pós-graduação em Administração Pública em Rede Nacional -
PROFIAP/UFV. II. Título.

658.3

JANDER ÂNGELO DIOGO FERREIRA


**GESTÃO POR COMPETÊNCIAS NO SETOR PÚBLICO: IDENTIFICAÇÃO DE
COMPETÊNCIAS INDIVIDUAIS NA PRÓ-REITORIA DE GESTÃO DE PESSOAS
DA UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA**

Trabalho de Conclusão Final
apresentado à Universidade Federal
de Viçosa, como parte das exigências
do Programa de Pós-Graduação em
Administração Pública em Rede
Nacional (PROFIAP), para obtenção
do título de *Magister Scientiae*.

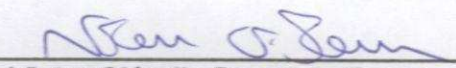
APROVADO: 25 de outubro de 2018.



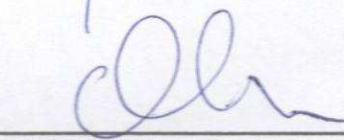
Débora Carneiro Zuin



Walmer Faroni



Victor Cláudio Paradela Ferreira



Odemir Vieira Baêta
(Orientador)

AGRADECIMENTOS

Primeiramente, agradeço a Deus pelo dom da vida e por todas as oportunidades que Ele me possibilitou vivenciar durante todos estes anos. Sem a Tua misericórdia, graça e paz eu não teria chegado até aqui.

Aos meus pais José Maria e Solange, pelos anos de dedicação, pelo apoio irrestrito e pelas lições de vida, e também à minha irmã Janaína e ao meu filho Victor Hugo, que sempre estiverem ao meu lado, me dando apoio, carinho e motivação.

À minha esposa Milene, fiel companheira, amiga de todas as horas, amor verdadeiro, que desde o primeiro momento tem me ajudado e incentivado, diuturnamente, a alcançar os meus objetivos.

Agradeço ao professor Odemir Vieira Baêta, meu orientador, que abraçou a proposta deste trabalho e colaborou durante todo o seu desenvolvimento. Obrigado pelos ensinamentos e pelo profissionalismo demonstrado desde o início, algo raro atualmente.

Aos professores Walmer Faroni, Débora Carneiro Zuin e Victor Cláudio Paradela Ferreira, que gentilmente aceitaram compor a banca de defesa e oferecer contribuições valiosíssimas para o desfecho deste estudo.

Agradeço aos meus amigos e colegas da Coordenação de Administração de Pessoal e da Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas da Universidade Federal de Juiz de Fora, por terem voluntariamente aceitado participar desta pesquisa e contribuir de alguma forma para a sua conclusão.

À coordenação e a todos os envolvidos na gestão do Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede Nacional (PROFIAP) da Universidade Federal de Viçosa, pela oportunidade de ingressar no programa e também pelo suporte oferecido.

“Eis a rocha! Suas obras são perfeitas, porque todos os seus caminhos são juízos; Deus é fidelidade, e não há nele injustiça; é justo e reto.”

(Deuteronômio 32:4, ARA)

SUMÁRIO

LISTA DE FIGURAS	vi
LISTA DE QUADROS	vii
LISTA DE TABELAS	viii
LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS	ix
RESUMO	xi
ABSTRACT	xii
1. INTRODUÇÃO	1
2.1. A Gestão de Pessoas	7
2.2. Abordagem Sobre Gestão por Competências	13
2.2.1. Competência individual e as suas dimensões	17
2.2.2. Competências organizacionais	23
2.2.3. Mapeamento de competências	27
2.3. A aplicação da Gestão por Competências no Setor Público	30
2.3.1. Utilização nas Instituições Federais de Ensino Superior (IFES)	36
2.4. Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal	43
3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	48
3.1. Classificação da Pesquisa	48
3.2. Unidade de Análise	50
3.2.1. Universidade Federal de Juiz de Fora	50
3.2.2. Coordenação de Administração de Pessoal	53
3.3. Seleção dos Sujeitos	54
3.4. Coleta de dados e informações	57
3.4.1. Evocação de Palavras	57
3.4.2. Procedimentos adotados para a identificação das competências	59
3.5. Análise e interpretação dos dados	62
4. RESULTADOS E DISCUSSÃO	66
4.1. Evocação de Palavras	66
4.2. Categorias Analíticas	70
4.2.1. Prática Cotidiana no Trabalho	71
4.2.1.1. Atividades Desempenhadas	71
4.2.1.2. Público Alvo	80

4.2.1.3. Obstáculos enfrentados no cotidiano	82
4.2.2. Suporte Organizacional	92
4.2.2.1. Estrutura física e recursos à disposição	93
4.2.2.2. Investimento em treinamento e capacitação.....	99
4.2.2.3. Incentivos e oportunidades para utilizar as aptidões	108
4.2.2.4. Liberdade de decisão e organização sobre o trabalho	116
4.2.3. Estímulos Motivacionais	121
4.2.3.1. Incentivo e assistência para capacitação	122
4.2.3.2. Desejo de estudar e crescer profissionalmente	127
4.2.3.3. Reconhecimento e valorização do trabalho	131
4.2.3.4. Indicação clara dos resultados desejados	136
4.2.4. Dimensões da Competência	144
4.2.4.1. Conhecimentos	145
4.2.4.2. Habilidades	155
4.2.4.3. Atitudes	160
4.2.4.4. Análise conjunta dos objetivos constantes no PDI e Plano de Ação.....	165
5. DESCRIÇÃO DAS COMPETÊNCIAS INDIVIDUAIS MAPEADAS	174
6. CONCLUSÕES.....	187
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	191
APÊNDICE A – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO.....	204
APÊNDICE B – Roteiro para as entrevistas com a Direção	206
APÊNDICE C – Roteiro para as entrevistas com os Gerentes	207
APÊNDICE D – Roteiro para as entrevistas com os Assistentes em Administração	209
ANEXO A – ORGANOGRAMA SIMPLIFICADO DA UFJF	211

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Sistema de Gestão por Competências	14
Figura 2 - Sistema de Gestão por Competências com a Retribuição.....	16
Figura 3 - As Três Dimensões da Competência	21
Figura 4 - Análise da OME referente ao termo indutor "competências individuais" ..	69

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Contribuições de várias correntes teóricas da administração para o estudo do capital humano.....	10
Quadro 2 - Processos de Gestão de Pessoas.....	12
Quadro 3 - Resumo de estudos e pesquisas sobre a implementação da PNDP	33
Quadro 4 - Estudos sobre a Gestão por Competências nas IFES	40
Quadro 5 - Perfil dos Assistentes em Administração e Gerentes entrevistados.....	56
Quadro 6 - Quadrantes para estabelecimento da Ordem Média de Evocação (OME)	59
Quadro 7 - As categorias de análise e seus eixos temáticos.....	64
Quadro 8 - Atribuições centrais das divisões pertencentes à CAP	72
Quadro 9 - Atribuições do Assistente em Administração constante no PUCRCE	77
Quadro 10 - Conhecimentos, Habilidades e Atitudes identificados a partir da categoria Prática Cotidiana de Trabalho.....	91
Quadro 11 - Conhecimentos, Habilidades e Atitudes identificados a partir da categoria Suporte Organizacional.....	120
Quadro 12 - Conhecimentos, habilidades e atitudes identificados a partir da categoria Estímulos Motivacionais.....	144
Quadro 13 - Conhecimentos, habilidades e atitudes identificados a partir dos objetivos estratégicos do PDI 2016-2020 e PA 2018-2020	173
Quadro 14 - Primeira Competência: Atendimento ao Público	175
Quadro 15 - Segunda Competência: Autodesenvolvimento	176
Quadro 16 - Terceira Competência: Capacidade Analítica.....	177
Quadro 17 - Quarta Competência: Comprometimento Funcional	178
Quadro 18 - Quinta Competência: Comunicação e Interação.....	179
Quadro 19 – Sexta Competência: Pensamento Sistêmico	180
Quadro 20 - Sétima Competência: Planejamento, Organização e Disciplina.....	181
Quadro 21 - Oitava Competência: Relacionamento Interpessoal	182
Quadro 22 - Nona Competência: Responsabilidade e Postura Ética.....	183
Quadro 23 - Décima Competência: Trabalho em Equipe e Cooperação	184

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Quantitativo de Assistentes em Administração na CAP (abril de 2018) ..	55
Tabela 2 - Exemplo do cálculo da frequência e OME	67
Tabela 3 - Frequência e OME das categorias analisadas	68
Tabela 4 - Obstáculos enfrentados pelos Assistentes em Administração	84
Tabela 5 - Opinião sobre os recursos tangíveis à disposição	93
Tabela 6 - Formas de valorização e reconhecimento do trabalho realizado.....	131
Tabela 7 - Entrega dos servidores, aguardada por gerentes e diretoras.....	136
Tabela 8 - Entrega aguardada na opinião dos servidores.....	141
Tabela 9 - Conhecimentos indispensáveis para o trabalho e os propósitos da CAP	146
Tabela 10 - Conhecimentos indispensáveis futuramente	152
Tabela 11 - Habilidades indispensáveis para o trabalho e os propósitos da CAP ..	155
Tabela 12 - Atitudes indispensáveis para o trabalho e os propósitos da CAP	161

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ARH	Administração de Recursos Humanos
CAP	Coordenação de Administração de Pessoal
CGU	Controladoria Geral da União
CHA	Conhecimentos, Habilidades e Atitudes
GC	Gestão por Competências
GCAD	Gerência de Cadastro
GP	Gestão de Pessoas
GREM	Gerência de Controle de Remunerações
IFES	Instituições Federais de Ensino Superior
MEC	Ministério da Educação
MPDG	Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão
OCDE	Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico
OME	Ordem Média de Evocação
PAC	Plano Anual de Capacitação
PCCTAE	Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação
PDI	Plano de Desenvolvimento Institucional
PDRAE	Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado
PNDP	Plano Nacional de Desenvolvimento de Pessoal
PROFIAP	Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede
PROGEPE	Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas
PUCRCE	Plano Único de Classificação e Retribuição de Cargos e Empregos
SIAPE	Sistema Integrado de Administração de Pessoal
SIGA	Sistema Integrado de Gestão Acadêmica
SIGAC	Sistema de Gestão de Acesso
SIPEC	Sistema de Pessoal Civil
SGC	Sistema de Gestão por Competências
TAE	Técnico-Administrativos em Educação
TCF	Trabalho de Conclusão Final
TCU	Tribunal de Contas da União

UFABC	Universidade Federal do ABC
UFG	Universidade Federal de Goiás
UFJF	Universidade Federal de Juiz de Fora
UFPA	Universidade Federal do Pará
UFT	Universidade Federal de Tocantins
UFTM	Universidade Federal do Triângulo Mineiro
UnB	Universidade de Brasília
VBR	Visão Baseada em Recursos

RESUMO

FERREIRA, Jander Ângelo Diogo, M.Sc., Universidade Federal de Viçosa, outubro de 2018. **Gestão por Competências no Setor Público: Identificação de competências individuais na Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas da Universidade Federal de Juiz de Fora.** Orientador: Odemir Vieira Baêta. Coorientadores: Fernanda Cristina da Silva e Adriana Ventola Marra.

O executivo federal instituiu, por meio do Decreto nº 5.707/06, o Sistema de Gestão por Competências como modelo para a gestão de pessoas, devido ao seu sucesso em organizações públicas e privadas. Esta ferramenta visa adequar as competências dos servidores aos propósitos dos órgãos e entidades, por meio de capacitação e desenvolvimento permanentemente do quadro funcional das instituições públicas, para melhorar a qualidade dos serviços prestados e auxiliar no cumprimento dos objetivos estabelecidos. Partindo-se desta preocupação, este trabalho buscou identificar as competências relevantes para as funções exercidas pelos Assistentes em Administração lotados na Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas da Universidade Federal de Juiz de Fora. Especificamente, adotou-se a Coordenação de Administração de Pessoal como estudo de caso, devido à facilidade de acesso às informações e aos servidores, além da pesquisa de cunho descritivo e aplicado, motivo pelo qual a abordagem qualitativa foi predominante. Para a coleta de dados, foi adotada a evocação de palavras, pesquisa documental, observação não participante e entrevistas semiestruturadas com doze ocupantes do cargo, três gerentes e dois diretores. Na avaliação destes elementos, foi empregada a técnica análise de conteúdo, proposta por Bardin (2011). A pesquisa possibilitou levantar e descrever dez competências individuais comuns para as atribuições da Coordenação, além de competências necessárias para o futuro próximo. As referidas competências foram descritas enquanto comportamentos passíveis de observação no trabalho, juntamente ao conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias. Verificou-se ainda as condições do ambiente de trabalho no setor e fatores motivacionais que podem interferir na criação, desenvolvimento e mobilização das competências pelos servidores.

ABSTRACT

FERREIRA, Jander Ângelo Diogo, M.Sc., Universidade Federal de Viçosa, October, 2018. **Competency-Based Management in the Public Sector: Identification of individual competencies in the Office of the Personnel Management Dean of the Universidade Federal de Juiz de Fora.** Advisor: Odemir Vieira Baêta. Co-advisors: Fernanda Cristina da Silva and Adriana Ventola Marra.

The federal executive power, through Decree No. 5.707/06, established the Competency-Based Management System as the model for personnel management, due to its successful results in public and private organizations. This tool aims to adapt the competencies of the civil servants to the purposes of agencies and entities, by providing training and permanent development for employees of public institutions, so as to improve the quality of the services rendered and help them achieve the established goals. Therefore, this work sought to identify the relevant competencies for the tasks carried out by the Administrative Assistant at the Office of the Personnel Management Dean, at the Universidade Federal de Juiz de Fora. The Personnel Management Coordination was adopted as a case study, due to the ease of access to information and servants. A descriptive and applied research was also carried out, which explains the prevalence of the qualitative approach. Word recall, documentary research, non-participant observation and semi-structured interviews were used for data collection from twelve occupants of the position, three managers and two directors. The content analysis technique proposed by Bardin (2011) was employed for the analysis of these elements. The research made it possible to discover and describe ten individual competencies common to the Coordination assignments, as well as the skills needed in the near future. These competencies were described as observable behaviors at work, together with the set of knowledge, skills and attitudes required. We also verified the conditions of the workplace in that sector and the motivational factors that may affect civil servants in the creation, development and mobilization of competencies.

1. INTRODUÇÃO

Os modelos tradicionais de Administração de Recursos Humanos (ARH), enraizados na gênese da administração científica, movimento iniciado no começo do século XX, vêm passando por grandes transformações mundo afora. O surgimento da globalização da economia, as constantes turbulências do ambiente, à complexidade das estruturas organizacionais e mercadológicas e a exigência por produtos e serviços com maior valor agregado, decretaram, pelo menos na teoria, a falência dessa forma de gerenciar pessoas, que até então eram avaliadas apenas como mais um recurso a ser controlado pelas organizações.

Os indivíduos passaram a ser considerados elementos estratégicos para a realização dos objetivos organizacionais, havendo a necessidade de se pensar em métodos de gestão que transcendam as funções meramente operacionais. Sob esta perspectiva, a busca por modelos que fossem mais dinâmicos e interativos permeou os estudos acadêmicos e organizacionais, para fazer frente aos desafios ocasionados pelas mudanças estruturais. Assim, por meio das discussões a respeito da melhor maneira de se conduzir as pessoas em busca dos objetivos institucionais, emerge o modelo denominado Gestão por Competências (GC), com políticas e práticas que buscam ao mesmo tempo valorizar e desenvolver o capital humano de uma instituição e, conseqüentemente, melhorar sua performance.

O desenvolvimento de competências e de novos conhecimentos pelas pessoas ou equipes de trabalho contribui para que as organizações cumpram o seu propósito, focando-se no desempenho, na mobilização contextualizada dos recursos e na contribuição do trabalho para a estratégia institucional (DIAS *et al.*, 2010). Fleury e Fleury (2001) argumentam que há uma conciliação de expectativas diretamente relacionada ao compartilhamento de responsabilidades entre organização e pessoas: estas devem empregar seus conhecimentos, habilidades e atitudes de forma a obter os resultados esperados e agregar valor à instituição; enquanto aquela deverá fornecer as condições necessárias para que os colaboradores possam desenvolver seu trabalho de maneira satisfatória, complementando-se desta forma os objetivos de ambos.

No que se refere ao setor público, em consonância com esta mesma transição,

houve também um movimento voltado para a implementação de uma gestão estratégica de pessoas. A administração pública de vários países mundo afora, casos de Canadá, Bélgica, Estados Unidos, Reino Unido e França, passou a adotar o modelo de gestão de pessoas por competências utilizado no setor privado, como proposta de implantar uma cultura mais flexível e empreendedora em suas organizações, pois estas eram consideradas burocráticas (OCDE, 2010; CAPUANO, 2015).

Especificamente no Brasil, a reforma gerencial ocorreu nos anos de 1995 com o Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado (PDRAE), que teria a responsabilidade de tornar a gestão pública mais ágil e eficaz para responder à globalização e as constantes inovações tecnológicas. O PDRAE determinou que os órgãos, entidades e setores públicos deveriam ser orientados para a melhoria da qualidade na prestação dos serviços, a partir da profissionalização de seus servidores e da possibilidade de flexibilização nos postos de trabalho (BRASIL, 1995). Era necessário, portanto, estabelecer uma política mais sólida, que pudesse incentivar o desenvolvimento profissional e dotar os servidores das competências necessárias para alcançar os objetivos organizacionais (OCDE, 2010; BRASIL, 2012).

Neste cenário, foi com o surgimento do Decreto nº 5.707 de 23 de fevereiro de 2006 que se instituiu a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal (PNDP), definindo-se novas diretrizes a serem seguidas por todos os órgãos e entidades da administração pública federal direta, autárquica e fundacional. Esta política possui o propósito de aumentar a produtividade e melhorar a qualidade na prestação dos serviços públicos, mediante a capacitação e o desenvolvimento permanente dos servidores. Além disso, determina o Sistema de Gestão por Competências (SGC) como modelo a ser utilizado no gerenciamento e desenvolvimento de pessoas, bem como o Plano Anual de Capacitação (PAC) e o Relatório de Execução do Plano Anual de Capacitação, instrumentos que devem estar alinhados ao primeiro (BRASIL, 2006a).

O SGC disposto pela PNDP deve ser entendido como uma ferramenta gerencial que permite planejar, monitorar e avaliar ações de capacitação a partir da identificação dos conhecimentos (saber), das habilidades (saber fazer) e das atitudes (querer fazer) necessárias ao desempenho das funções dos servidores, dando

subsídios para que sejam registrados os dados necessários para a elaboração dos planos de capacitação ou desenvolvimento, possibilitando superar as lacunas existentes e colaborar para que os objetivos institucionais sejam alcançados (BRASIL, 2013).

De acordo com Brandão e Bahry (2005), este sistema apresenta-se como uma forma alternativa aos instrumentos tradicionais de gestão, pois parte-se da premissa de que o domínio de certas competências, consideradas essenciais, é determinante para que as pessoas e organizações alcancem um desempenho superior. O modelo proposto pela PNDP permite sistematizar o plano de desenvolvimento de pessoas com foco nos resultados, identificar as necessidades reais de capacitação dos servidores e alinhar as competências requeridas aos objetivos estratégicos das organizações públicas (BRASIL, 2006a).

Dentro do conjunto de entidades e órgãos pertencentes ao setor público federal, e que, conseqüentemente, devem seguir os ditames estabelecidos pela PNDP no que diz respeito ao sistema de gestão por competências, podemos encontrar a Universidade Federal de Juiz de Fora (UFJF), instituição pública vinculada a administração indireta do poder executivo e mantida com recursos provenientes da União. Seu quadro funcional é composto por servidores Docentes, responsáveis pelas atividades de ensino, pesquisa e extensão, e Técnico-Administrativos em Educação (TAE), lotados em setores, Unidades Acadêmicas, Diretorias, Pró-Reitorias, Colegiados Superiores e Reitoria, vinculados às questões administrativas, no qual são realizadas diversas atribuições para o bom andamento da instituição.

Para esta pesquisa, optou-se como unidade de análise a Coordenação de Administração de Pessoal (CAP), setor vinculado à Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas (PROGEPE) e que possui o objetivo de gerenciar os dados cadastrais e de remunerações dos servidores da UFJF. A escolha pelo setor baseou-se nos critérios de maior acessibilidade aos seus dados e servidores, além do tema ser de interesse do próprio órgão, pois a gestão por competências poderá nortear o PAC do seu quadro funcional. Ademais, houve a motivação de se realizar uma investigação na realidade do próprio local de trabalho do autor, com o propósito de formular um diagnóstico e também uma proposta de intervenção por meio do Trabalho de Conclusão Final

(TCF), atendendo, portanto, a um dos objetivos do próprio Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede Nacional (PROFIAP).

Por fim, apresentam-se como sujeitos da pesquisa os servidores TAE ocupantes do cargo de “Assistente em Administração”, pois estes são responsáveis por dar suporte administrativo à gestão universitária. O referido cargo é considerado como “curinga”, porque pode atuar em praticamente todos os setores da UFJF e exercer diversos tipos de atividades, colaborando para que a instituição consiga alcançar seus objetivos. Os colaboradores ocupantes deste cargo na CAP realizam várias funções ligadas aos serviços administrativos, principalmente no que diz respeito à alimentação do Sistema Integrado de Administração de Recursos Humanos (SIAPE) em relação ao assentamento funcional dos servidores da instituição e de quaisquer alterações cadastrais e financeiras dos mesmos.

Desta forma, considerando-se a importância do papel do SGC para a gestão de pessoas, a realização desta pesquisa propõe-se a responder ao seguinte questionamento: *Quais são as competências individuais fundamentais para a realização das atividades realizadas pelos Assistentes em Administração na Coordenação de Administração de Pessoal da Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas da Universidade Federal de Juiz de Fora (PROGEPE/UFJF)?*

Para tanto, estabeleceu-se como objetivo geral descrever as competências individuais para as atribuições desenvolvidas pelos Assistentes em Administração na Coordenação de Administração de Pessoal da Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas da Universidade Federal de Juiz de Fora (CAP/PROGEPE/UFJF), a partir da visão dos próprios servidores e dirigentes do órgão. Quanto aos objetivos específicos, definiu-se os seguintes:

- Verificar as atribuições do Assistente em Administração, a procura de competências indispensáveis à CAP/PROGEPE;
- Averiguar quais são as atividades realizadas pelos Assistentes em Administração e a dinâmica de trabalho no setor;
- Identificar as competências fundamentais para que os objetivos institucionais da UFJF e da CAP/PROGEPE sejam alcançados;

- Apresentar as competências individuais necessárias para os ocupantes do cargo de Assistente em Administração na Coordenação.

A escolha pelo tema de pesquisa baseou-se na necessidade quanto à identificação das competências tidas como necessárias ou essenciais para a realização das atividades exercidas pelos ocupantes do cargo pertencentes à CAP/PROGEPE, levando-se em consideração o que foi estabelecido pelo Decreto nº 5.707/2006. O propósito da PNDP é desenvolver nos órgãos e entidades da administração pública federal direta, autárquica e fundacional uma política de gestão de pessoas que contemple ações de capacitação voltadas para a melhoria na qualidade dos serviços públicos prestados aos cidadãos.

Tal situação só é possível a partir da técnica de mapeamento de competências, procedimento capaz de levantar e descrever os comportamentos desejados e passíveis de observação no trabalho, indicando o que o indivíduo deverá ser capaz de realizar para que seja alcançado um desempenho superior. Para que isto ocorra, faz-se necessário que as organizações públicas adotem o SGC como norteador das ações de capacitação do seu quadro funcional, por meio da identificação dos conhecimentos, habilidades e atitudes para que as pessoas desempenhem de forma adequada as funções que lhes são cabíveis.

Apesar de constar no Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) para o período de 2016-2020 como uma política de gestão da UFJF, até o presente momento o SGC também não foi implementado na instituição. As demandas por cursos ou treinamentos são enviadas à PROGEPE de acordo com a percepção das chefias ou dos gestores em relação às necessidades de seus setores. Isto não atende ao que foi determinado pela PNDP, pois é a partir do mapeamento de competências que são realmente identificadas as lacunas ou *gaps* de competências que deverão ser minimizadas ou até mesmo suprimidas pelas ações de capacitação constantes no PAC.

O processo de mapeamento de competências executado neste trabalho servirá como metodologia para a sua realização em outras unidades e setores administrativos da UFJF, inclusive possibilitará estruturar as bases iniciais do SGC em toda a

instituição, adequando-se ao que foi estabelecido pelo Decreto nº 5.707/2006 e permitindo até mesmo direcionar as políticas e os processos de gestão de pessoas na Universidade. O diagnóstico das competências necessárias possibilitará aos setores estabelecerem o perfil de servidor desejado, facilitando a alocação daqueles indivíduos que acabaram de ingressar no serviço público e também a possibilidade de remover aqueles que com o tempo vão adquirindo as competências desejadas, possibilitando a formação de um banco de talentos para a instituição. Desta forma, fica evidente a necessidade de se propor a implementação da gestão por competências no órgão.

Além deste capítulo introdutório, outros cinco compreendem esta dissertação, de acordo com os propósitos da pesquisa. O próximo capítulo apresenta o referencial teórico que sustentará a discussão, construído a partir de revisão bibliográfica em artigos, dissertações, livros, e outros documentos a respeito do assunto, envolvendo conceitos, características, evolução histórica e aplicabilidade nos setores privado e público. O terceiro destina-se aos procedimentos metodológicos adotados na pesquisa, evidenciando-se os passos a serem seguidos, apresentando brevemente a UFJF e a CAP/PROGEPE. O quarto capítulo evidencia a discussão e os resultados alcançados a partir da análise realizada, por meio das categorias previamente definidas. O seguinte apresenta as competências individuais identificadas e descritas em seus respectivos quadros, como proposta deste trabalho para aplicação no setor. E por fim, a guisa de conclusões, com as considerações finais e a sugestão de pesquisas futuras a respeito da temática em voga.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

Este capítulo traz as discussões a respeito da Gestão de Pessoas (GP), suas características e desenvolvimento ao longo do tempo, até chegarmos às contribuições sobre a GC. Nela encontraremos os conceitos sobre competências individual e organizacional, bem como o assunto tem sido tratado na seara pública por estudiosos e pesquisadores. Abordou-se com mais ênfase à PNDP¹, principal normativo que trata sobre os objetivos, diretrizes e instrumentos e as instruções quanto a implementação do SGC² na administração pública. Ademais, identifica algumas colaborações a respeito da GC enquanto modelo estratégico para que as organizações públicas possam alcançar a eficiência, a eficácia e a qualidade na prestação dos serviços públicos à sociedade.

2.1. A Gestão de Pessoas

A GP consiste em uma associação de procedimentos, técnicas e aprendizados que possibilitam à organização gerir o capital humano da melhor forma possível, com o propósito de alinhar as pessoas, suas competências e seu desempenho para cumprir os objetivos institucionais e alcançar os resultados almejados (DUTRA, 2002; 2017). Nos dias de hoje, o maior desafio para qualquer tipo de organização, seja ela privada ou pública, é mobilizar e utilizar plenamente o capital humano pertencente ao seu quadro funcional, pois os indivíduos se tornaram a competência básica de uma organização, um diferencial competitivo frente ao cenário altamente globalizado, inconstante, variável e concorrencial (FLEURY; FLEURY, 2004; ARAÚJO; GARCIA, 2014; CARBONE *et al.*, 2016; DEMO; FERNANDES; FOGAÇA, 2017).

A expressão GP veio substituir a ARH³, denominação mais comumente empregada até então pela comunidade acadêmica e profissional para lidar com as pessoas nas organizações (GIL, 2009). Suas bases estavam calcadas nas formas de organização e nas práticas de contratação do modelo de administração científica –

¹ Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal;

² Sistema de Gestão por Competências;

³ Administração de Recursos Humanos.

taylorismo, fayolismo e fordismo - datada do final do século XIX e início do século XX, no qual se buscava “o homem certo para o lugar certo”. Segundo Fleury e Fleury (2004, p. 72), “a espinha dorsal desse modelo era a definição do cargo, ou seja, o conjunto de tarefas associadas ao desempenho em um posto de trabalho”. Assim, os estudos sobre o tema procuravam racionalizar o processo de produção, maximizar o lucro e aperfeiçoar as funções exercidas pelos funcionários.

De acordo com Fischer (2001, p. 19), empregar a denominação GP não visava simplesmente encontrar um suplente para a ARH, construída sobre a ideia de otimização de recursos – “Otimizar máquinas, equipamentos, materiais, recursos financeiros e ‘pessoas’ sempre foi seu grande objetivo”. Seu propósito vai mais além, já que procura ressaltar a gestão como ação inovadora, voltada para as transformações do papel realizado pelo homem no trabalho. Os defensores de tal mudança apontam que na GP o material humano é visto não apenas como um empregado ou funcionário, mas sim como um colaborador ou parceiro; enquanto na ARH o indivíduo é equiparado a outros recursos quaisquer, como o financeiro e o material (DUTRA, 2002; GIL, 2007).

Inicialmente, as pessoas eram encaradas apenas como um insumo a ser controlado pelas organizações (DUTRA, 2002; ARAÚJO; GARCIA, 2014; TRINDADE; TRINDADE; NOGUEIRA, 2015), ou até mesmo um fator que poderia ser manipulado de acordo com as necessidades da empresa (FISCHER, 2001), tornando-o um ser alienado, já que realizava funções simples e metódicas, sem ao menos saber qual seria o resultado final do processo de produção em que estava inserido. Paulatinamente, o capital humano foi assumindo um papel fundamental, posto que, em função do dinamismo ocasionado pelas constantes mudanças na sociedade, saber gerenciar as pessoas em prol dos objetivos traçados se tornou primordial para alcançar os resultados esperados pelas organizações (DUTRA, 2017).

Para Carbone *et al.* (2016, p. 16) o fator humano começou a despontar como um novo tipo de ativo intangível para as organizações, mais complexo em relação aos demais fatores de produção, estrutura que “transcendia o uso da força mecânica da mão de obra para algo muito mais nobre, como a capacidade de transformar dados e informações em conhecimento aplicável”. A mudança da perspectiva do operário

como uma simples mão de obra para um trabalhador do conhecimento, possibilitou ao homem contribuir na solução de problemas, aperfeiçoar os processos existentes, aumentar o desempenho pessoal e organizacional, bem como gerar mais e melhores resultados (CARBONE *et al.*, 2011; 2016).

A busca pelo alto desempenho passou a vigorar nas organizações, principalmente pelas inúmeras transformações tecnológicas e ideológicas que incentivaram a competição nos mercados e o processo de globalização ao longo dos anos de 1980 (CAMÕES; MENESES, 2016). Conforme Mascarenhas (2008), nesse período surge a função da GP como contribuinte para o alcance dos objetivos organizacionais, baseando-se na ligação entre os métodos de gerenciar os recursos humanos e seu empenho em implantar as intenções estratégicas estabelecidas. Nesse sentido, as políticas de GP passam a ser parte integrante da estratégia (FLEURY; FLEURY, 2004), esperando-se dos funcionários um maior comprometimento e a busca pelos resultados.

É neste contexto que emerge o movimento denominado *Strategic Human Resource Management*, uma proposta de se atrelar a gestão de pessoas à estratégia organizacional. A partir de então, os debates se centraram em propor modelos ou instrumentos que fossem capazes de vincular estratégia e habilidade organizacional, gerando potencial competitivo para as organizações frente a concorrência (CAMÕES; MENESES, 2016). Segundo Fleury e Fleury (2004), a gestão estratégica dos recursos humanos não deveria ser passivamente conectada às estratégias, mas sim ser parte integrante desta. De acordo com Mascarenhas (2008), para garantir que a conduta de uma organização fosse adequada com as suas necessidades estratégicas, deveria ocorrer o alinhamento aos desejos e comportamentos dos indivíduos. Desta forma, boas práticas de GP poderiam favorecer o desenvolvimento do capital humano, o aumento da produtividade no trabalho e a lucratividade das organizações (CARBONE *et al.*, 2016).

A partir da década de 1990, os estudos sobre a gestão estratégica do capital humano nas organizações contemporâneas possibilitaram ao campo da GP uma série de contribuições, principalmente no que diz respeito a melhor formação e desenvolvimento das pessoas, enxergando-as como diferencial competitivo. Carbone

et al. (2016) citam algumas teorias organizacionais que nasceram na década de 1980 e exerceram influência na área, como a Visão Baseada em Recursos, a Competição Baseada em Competências, a Gestão Estratégica de RH, Gestão do Conhecimento, *Learning Organization* e a Gestão do Capital Intelectual, conforme sintetizado no Quadro 1.

Quadro 1 - Contribuições de várias correntes teóricas da administração para o estudo do capital humano

Escolas e teorias	Contribuições	Impacto no estudo do capital humano nas organizações
Teoria da visão de recursos da firma	Ressalta a importância dos recursos internos da organização para a geração de vantagem competitiva.	Fortalece o estudo do capital humano organizacional como recurso estratégico da organização, transformando-o em vantagem competitiva.
Teoria da competição baseada em competências	Apresenta o conceito de <i>core competence</i> que designa as competências essenciais, únicas e distintivas de uma organização que geram vantagens competitivas sustentáveis.	Estabelece o caminho de desenvolvimento profissional voltado para as competências específicas da empresa que geram resultados.
Gestão estratégica de RH	Estudo das práticas de RH que geram resultados superiores para as organizações.	Orienta a formação de capital humano eficaz, gerador de resultados. Estabelece os princípios da governança de RH que geram resultados superiores.
Gestão do conhecimento	Apresenta estratégias e metodologias de inovação e retenção do conhecimento e no âmbito da firma; Mostra como tecnologia e TI pode ser colocada a serviço da estratégia e do desenvolvimento de competências.	Orienta o desenvolvimento do capital humano eficaz, gerador de resultados.
<i>Learning organization</i>	Introduz novas metodologias de desenvolvimento humano e profissional, tornando o ambiente de trabalho um espaço de compartilhamento e aprendizado permanente.	Orienta o desenvolvimento do capital humano eficaz, gerador de resultados.
Gestão do capital intelectual	Oferece mecanismos de mensuração de intangíveis nas organizações	Estabelece metodologias para mensurar o capital humano na empresa.

Fonte: Carbone *et al.* (2016), p. 34-35

As mudanças nas práticas de GP influenciaram sobremaneira as formas de recrutamento, seleção, treinamento, desenvolvimento, avaliação e manutenção do material humano nas organizações, principalmente ao longo do século XXI, período marcado pela era da informação e do conhecimento. O capital intelectual e o talento humano passaram a ser mais valorizados, a tal ponto do indivíduo ser considerado um ator de fundamental importância para o alcance dos objetivos organizacionais (JACOBSEN *et al.*, 2012).

Segundo Gil (2009, p. 17), os modelos de GP devem estar intimamente relacionados a uma função de gerência, no qual “visa à cooperação das pessoas que atuam nas organizações para o alcance dos objetivos tanto organizacionais quanto individuais”. Destarte, há um ganho em sentido de “mão dupla”, pois as organizações aproveitam a sinergia dos esforços despendidos pelas pessoas, que colaboram para o alcance dos objetivos e do cumprimento das metas estabelecidas, enquanto os indivíduos podem alcançar seus objetivos pessoais com um custo mínimo e tempo reduzido.

Na visão de Araújo e Garcia (2014), a GP é um conjugado de processos dinâmicos e interativos, cujo modelo possui o principal objetivo de alinhar as políticas e práticas de pessoas à estratégia organizacional. Para manter e gerenciar os talentos, busca-se identificar e desenvolver as competências essenciais – únicas e distintas – para conquistar vantagens competitivas sustentáveis (CAMÕES; MENESES, 2016; CARBONE *et al.*, 2016; DEMO; FERNANDES; FOGAÇA, 2017). A literatura descreve que há seis processos (Quadro 2) que possibilitam administrar os talentos de uma organização em busca de seus propósitos.

Estes processos abordam atividades essenciais de GP, devendo estar interligados e alinhados à missão, à visão, aos valores, aos objetivos e ao planejamento estratégico das organizações (DEMO; FERNANDES; FOGAÇA, 2017). Da mesma forma, Mascarenhas (2008) afirma que no momento há uma concepção mais ampla de gestão estratégica, integrada aos processos de GP com foco no desenvolvimento de competências distintivas capazes de gerar vantagem competitiva.

Quadro 2 - Processos de Gestão de Pessoas

Processos	Características	Abrangência
Agregar Pessoas	Incluir novas pessoas na organização. Podem ser chamados de provisão ou suprimento de pessoas.	<ul style="list-style-type: none">• Recrutamento;• Seleção.
Aplicar Pessoas	Desenhar as atividades que as pessoas realizarão, bem como orientar e acompanhar seu desempenho.	<ul style="list-style-type: none">• Desenho organizacional e de cargos;• Análise e descrição de cargos;• Orientação das pessoas;• Avaliação de desempenho.
Recompensar Pessoas	Incentivar as pessoas e satisfazer as suas necessidades individuais.	<ul style="list-style-type: none">• Recompensas;• Remuneração;• Benefícios;• Serviços sociais.
Desenvolver Pessoas	Capacitar e incrementar o desenvolvimento profissional e pessoal do indivíduo.	<ul style="list-style-type: none">• Treinamento;• Desenvolvimento;• Gestão do Conhecimento;• Gestão de Competências; Aprendizagem;• Mudanças.
Manter Pessoas	Criar condições ambientais e psicológicas satisfatórias para as atividades das pessoas.	<ul style="list-style-type: none">• Higiene, segurança e qualidade de vida;• Manutenção de relações sindicais.
Monitorar Pessoas	Acompanhar e controlar as atividades das pessoas e verificar resultados.	<ul style="list-style-type: none">• Banco de dados;• Sistemas de informações gerenciais.

Fonte: Adaptado com base em Araújo e Garcia (2014) e Demo, Fernandes e Fogaça (2017).

De acordo com Dutra (2017), a cada dia as organizações necessitam de um modelo articulado por competências, focado no papel do indivíduo e no que ele pode realizar no trabalho. Nesse sentido, Zarifian (2003) aponta para a necessidade de uma educação profissional diferenciada, centrada na autonomia com responsabilidade e na compreensão global do processo produtivo, para que os profissionais mobilizem os valores necessários à tomada de decisão. Assim, a principal preocupação é alinhar as competências dos indivíduos às competências organizacionais, para o alcance dos objetivos institucionais (FLEURY; FLEURY, 2004).

Os desafios enfrentados pelas organizações, as críticas aos processos de gestão dos recursos humanos e o novo papel dos indivíduos nas organizações, permitiram que a GC emergisse como alternativa às metodologias tradicionais de GP, principalmente por possuir uma proposta mais abrangente e flexível. Seu modelo pode ser entendido como um sistema integrado e sinérgico, de caráter meritocrático, que incorpora princípios contemporâneos de governança de pessoas, capaz de aprimorar os processos e práticas de GP nas organizações, potencializando as competências profissionais e permitindo gerar melhores resultados. A próxima seção retratará, com mais ênfase, suas características, etapas e contribuição para a gestão do capital humano nas organizações.

2.2. Abordagem Sobre Gestão por Competências

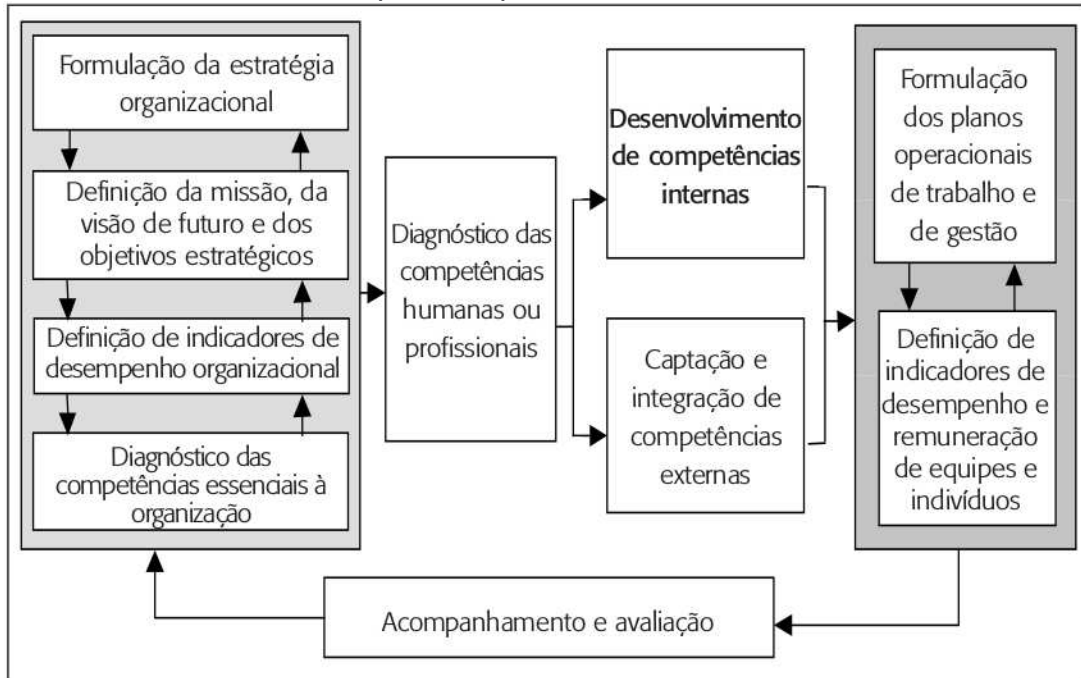
A GC pode ser definida como um sistema de informação estratégica, voltado para a orientação de esforços para a criação, conservação e o bom funcionamento, nos diferentes níveis da organização – individual, coletivo e organizacional –, das competências consideradas críticas para o sucesso e o melhor desempenho organizacional (BRANDÃO; GUIMARÃES, 2001; BRANDÃO; BAHRY, 2005; PIRES *et al.*, 2005; ARAÚJO; MARTINS, 2014). Nela são utilizados os diversos processos de GP para potencializar o desempenho e desenvolver competências profissionais que possam colaborar para a consecução das intenções estratégicas de uma organização (OCDE, 2010; CARBONE *et al.*, 2016).

O principal foco do mecanismo está ancorado na conquista de vantagem competitiva sustentável pela organização, a partir de fontes de excelência balizadas pelo desenvolvimento de competências essenciais e a aquisição de novos conhecimentos. Araújo Júnior e Martins (2014, p. 156) afirmam que a gestão dessas competências demonstrará uma conexão maior entre os diversos níveis de ação da organização e os resultados delineados, “dando a oportunidade para que a instituição possa adquirir certa competitividade perante suas concorrentes”.

Nesse sentido, para que as competências essenciais sejam identificadas, captadas, desenvolvidas e avaliadas, faz-se necessário utilizar um processo ininterrupto de GC, que possibilite manter a aprendizagem e expandir o conhecimento.

Autores como Brandão e Guimarães (2001), Brandão e Bahry (2005), Camões e Meneses (2016), Carbone *et al.* (2011; 2016), dentre outros, apontam que o modelo de GC se sustenta por meio de etapas distintas, porém interdependentes e complementares entre si, assim como mostra a Figura 1.

Figura 1 - Sistema de Gestão por Competências



Fonte: Carbone *et al.* (2011, p. 51), adaptado de Brandão e Guimarães (2001).

Tais etapas ou fases do processo são subsidiadas por ações que buscam o gerenciamento das competências eventualmente existentes na organização ou na equipe e a identificação daquelas que são necessárias.

O passo inicial do processo ocorre por meio da formulação estratégica da organização, momento no qual são estabelecidos a missão, a visão de futuro e os objetivos estratégicos. Estes ainda permitem definir indicadores de desempenho e metas, para futura comparação. Após a formulação da estratégia, parte-se para a próxima etapa do processo, no qual são identificadas as competências individuais e organizacionais relevantes para que a instituição alcance seus objetivos, bem como é realizado o mapeamento de competências para se encontrar o *gap* (lacuna) existente.

Assim, a organização estabelece a estratégia e as competências necessárias para a sua implementação, em um processo cíclico e constante de aprendizagem, no qual não existe uma ordem de precedência (FLEURY; FLEURY, 2001; 2004).

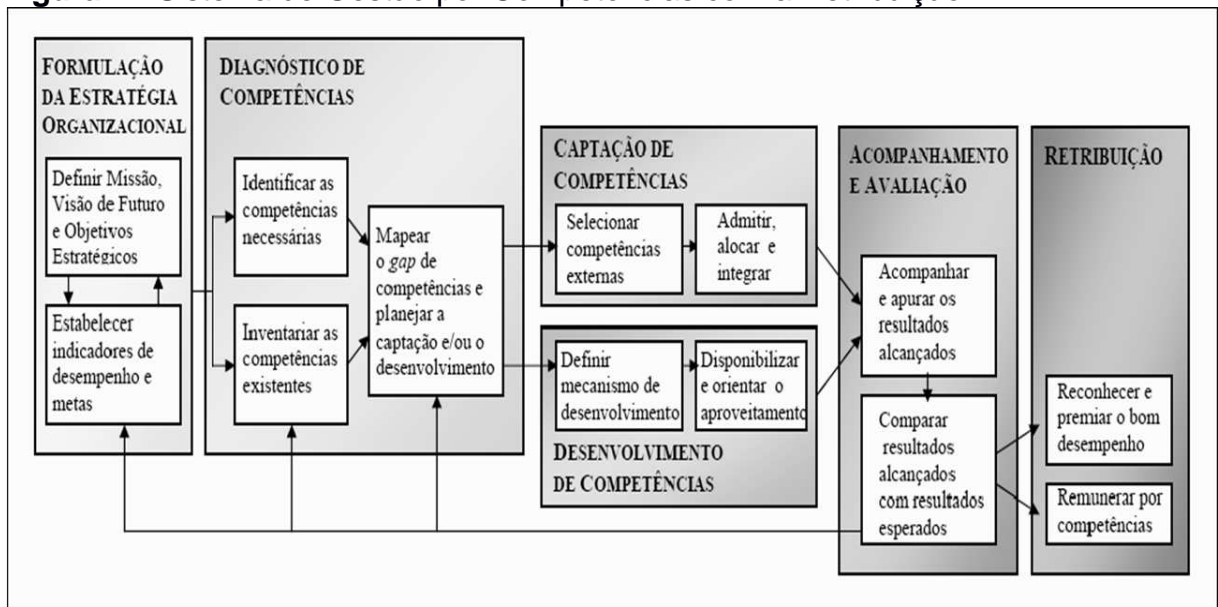
A identificação das lacunas de competências se torna o insumo necessário para o início da etapa seguinte, ou seja, o momento em que são captadas ou desenvolvidas as competências. A captação diz respeito ao processo de recrutamento, seleção e admissão de pessoas que possuem as competências desejadas (CARBONE *et al.*, 2011). Quanto ao desenvolvimento, refere-se ao aperfeiçoamento dos recursos disponíveis, que ocorre por meio da aprendizagem do colaborador ou por interferência da organização. Caso não sejam captadas ou desenvolvidas pela organização, o *gap* tende a crescer. Este procedimento deve ser realizado periodicamente, visto que as competências internas tornam-se obsoletas devido à dinâmica e a complexidade do ambiente no qual as organizações estão inseridas (BRANDÃO; BAHRY, 2005; CAMÕES; MENESES, 2016; CARBONE *et al.*, 2016).

Segundo Carbone *et al.* (2011), as etapas até aqui apresentadas permitem que sejam desenvolvidos e implementados planos operacionais e de gestão, bem como o estabelecimento de indicadores de desempenho e de remunerações para os profissionais e as equipes de trabalho, como pode ser percebido na Figura 1. Finalmente, temos a fase de acompanhamento e avaliação, momento no qual ocorre um *feedback*, ou realimentação do sistema, à medida que os resultados alcançados são confrontados com aqueles que eram esperados, gerando informações para as demais etapas. Desta forma, verifica-se se as estratégias implementadas foram adequadas, permitindo assim identificar a necessidade de corrigir possíveis desvios ou até mesmo repensar o planejamento estratégico (BRANDÃO; BAHRY, 2005; BRANDÃO, 2017; CARBONE *et al.*, 2011; 2016). Na visão de Dias *et al.* (2010), a avaliação é um desdobramento natural do desenvolvimento de sistemas de gestão por competências e possibilita aos gestores verificarem se as competências estão sendo assimiladas pelos colaboradores.

Brandão e Bahry (2005) propõem um modelo de GC que incluiu uma quinta fase ao processo, que seria o sistema de retribuição e incentivos (Figura 2). Nesta

etapa, a organização teria a prerrogativa de reconhecer, recompensar e gratificar, de forma distinta, as pessoas, equipes de trabalho e unidades produtivas que mais colaboraram para a consecução dos resultados almejados, servindo de estímulo para a manutenção de comportamentos desejáveis e a correção de possíveis anormalidades ou desvios.

Figura 2 - Sistema de Gestão por Competências com a Retribuição



Fonte: Brandão e Bahry (2005), adaptado.

Segundo Carbone *et al.* (2016, p. 70), as recompensas não precisam necessariamente estar vinculadas a questões financeiras, porém devem preservar a validade funcional, “sendo aceitas pela cultura interna da organização e valorizadas pelos funcionários”.

Nota-se, portanto, que as pessoas passaram a se constituir como fatores que conferem as organizações, sejam elas públicas ou privadas, um diferencial competitivo, pois contar com profissionais capacitados, e que saibam pôr em prática as suas competências, tornou-se premissa básica para enfrentar as adversidades e aproveitar as oportunidades que vão surgindo no decorrer das atividades institucionais (GUIMARÃES; BRANDÃO, 2001; FLEURY; FLEURY, 2004). De acordo com Henklain *et al.* (2016, p. 1443) algumas características atinentes a um trabalhador –

conhecimentos, experiências, criatividade, padrão de honestidade e dedicação – certamente são de difícil imitação: “ou se contrata/mantém essa pessoa ou será preciso encontrar (e/ou desenvolver) outro trabalhador com características similares”.

Zarifian (2011) descreve três fundamentais transformações ocorridas no ambiente de trabalho que proporcionaram o surgimento do modelo de competências na gestão organizacional. São elas: a *noção de incidente*, no qual surgem imprevistos no desenrolar do trabalho, esperando-se do indivíduo a mobilização de recursos para solucionar as novas demandas de trabalho; *comunicação*, processo que implica compreender o outro e a si mesmo, para que os objetivos organizacionais sejam entendidos e as normas compartilhadas; *serviço*, entendimento que os clientes, internos e externos, tem prioridade central, ou seja, a organização deve focar no entendimento de suas necessidades e expectativas para, assim, produzirem um trabalho final (ZARIFIAN, 2011).

O principal desafio para as instituições de qualquer segmento é direcionar o seu sistema de GP para desenvolver e expandir a habilidade criativa e produtiva do homem, com o propósito de obter vantagem competitiva em um contexto socioeconômico capitalista e altamente mutável. Neste cenário, é essencial retribuir as pessoas pelos resultados positivos, fornecendo subsídios para o seu crescimento financeiro e pessoal (DIAS *et al.*, 2010). Este contexto possibilitou iniciar os primeiros debates a respeito do conceito de competências, termo que veio ganhando conotações diferentes ao longo do tempo e permitiu estruturar as bases para as discussões sobre a GC. Ultimamente, as organizações estão valendo-se do conceito de competência como foco para as ações de desenvolvimento de seu corpo de funcionários, porém existe uma grande diversidade de entendimentos a respeito do assunto. O próximo tópico contextualizará o conceito de competência individual, bem como as dimensões dos conhecimentos, habilidades e atitudes (CHA) que a compõe, aspectos que deverão ser observados durante a realização do trabalho.

2.2.1. Competência individual e as suas dimensões

A pluralidade de definições a respeito da expressão competência nos remete ao período da Idade Média, no qual inicialmente o termo era relacionado à linguagem

jurídica. Naquela época, sua noção ancorava-se na capacidade ou responsabilidade de determinada pessoa ou instituição de apreciar, julgar ou deliberar sobre certas questões (BRANDÃO; GUIMARÃES, 2001; PIRES *et al.*, 2005; DIAS *et al.*, 2010; LIMA; ROCHA, 2012; CARBONE *et al.*, 2011; 2016). Ao mesmo tempo, seu conceito passou a abranger o senso comum, quando sobreveio a designar uma pessoa dita como qualificada para concretizar algo; ou até mesmo, “sugere o reconhecimento social sobre a capacidade de alguém se pronunciar a respeito de determinado assunto” (CARBONE *et al.*, 2016, p. 38).

Os primeiros estudos sobre o papel dos indivíduos nas organizações surgiram ao final do século XIX, momento em que ocorreram profundas transformações nas relações entre capital e trabalho (LIMA; ROCHA, 2012). No início do século XX, as empresas passaram a investir em recrutamento, seleção e capacitação dos trabalhadores de acordo com o modelo taylorista-fordista, que buscava o “homem eficiente”, aquele que possuía condições suficientes para exercer determinada tarefa (BRANDÃO; GUIMARÃES, 2001). O empenho para desenvolver o funcionário e suas aptidões fundou-se principalmente no desenho do cargo, pensamento que se arrastou até a década de 1960, período em que a competência era entendida como a qualificação ocupacional do trabalhador (CARBONE *et al.*, 2011).

A partir da década de 1970, iniciou-se um processo mais intenso de transformações tecnológicas que impactaram a sociedade como um todo, exigindo-se das organizações uma posição mais arrojada e eficiente. Desta forma, o desenvolvimento dos recursos humanos passou a ganhar espaço nos debates teóricos e na realização de pesquisas, principalmente sobre competências. Os estudos a respeito do tema podem ser agrupados em duas grandes correntes teóricas, que passaram a influenciar as discussões a respeito do assunto (BRANDÃO; GUIMARÃES, 2001; FLEURY; FLEURY, 2001; 2004; CARBONE *et al.*, 2016).

A primeira delas é creditada aos norte-americanos, como David McClelland (1973) e Richard Boyatzis (1982). Estes autores classificam competência como o conjunto do CHA⁴ que o indivíduo deveria possuir “para executar um trabalho com nível superior de *performance*” (DUTRA, 2002, p. 127). A ideia proposta considerava

⁴ Conhecimentos, Habilidades e Atitudes;

a competência como um *input* (insumo), uma qualidade esperada (FLEURY; FLEURY, 2001; 2004; SILVA; MELLO, 2011; GARCIA, 2013). Apesar do seu foco estar sustentado na inteligência e personalidade do indivíduo (LIMA; ROCHA, 2012), os entendimentos iniciais sobre o tema sofreram influência do modelo taylorista-fordista, ao considerar as questões técnicas relacionadas ao trabalho e à especificação do cargo (PIRES *et al.*, 2005).

Segundo Ruas (2005), até então os debates ocorriam em um contexto de trabalho predominantemente industrial, no qual as condições de emprego eram formais e as atividades a serem realizadas geralmente previsíveis. No entanto, Fleury e Fleury (2001) argumentam que o conjugado de qualificações e condições determinadas a partir do desenho do cargo, não consegue atender aos propósitos das organizações complexas⁵, sujeitas a constantes mudanças em um mundo globalizado e altamente competitivo. As configurações do trabalho passaram por várias transformações, principalmente na década de 1990, fator que motivou outros autores a contestarem o entendimento até então proposto pela corrente norte-americana.

Neste período, emerge a perspectiva francesa, capitaneada por autores como Guy Le Boterf (2003) e Philippe Zarifian (2011). Segundo seus adeptos, o conceito de competência vai além do que ter meramente conhecimento ou experiência prática. Podemos falar de competência apenas quando há uma ação, traduzida em saber mobilizar e aplicar o repertório de recursos à disposição de um indivíduo em diferentes contextos de trabalho (FISCHER *et al.*, 2010). Para os autores franceses, a competência é entendida como as realizações de uma pessoa, ou seja, aquilo que elas produzem diante de situações complexas (DUTRA, 2017).

Para Le Boterf (2003), competência humana não é um estado, não se reduz a um conhecimento ou *know-how* específico. Ela se traduz em um saber agir responsável, que deve ser reconhecido pelos outros e desempenhado em um determinado contexto de trabalho. Da mesma forma, Zarifian (2011) entende que a competência é revelada quando há iniciativa, aplicação dos conhecimentos adquiridos

⁵ Segundo Schultz (2016), organizações complexas são aquelas cuja estrutura apresenta uma série de níveis hierárquicos e processos internos com elevado grau de complexidade, independentemente do seu tamanho, englobando uma grande diversidade e riqueza de aspectos humanos, técnicos e patrimoniais.

e desenvolvidos com o surgimento das situações imprevistas, bem como a permuta de sabedorias e vinculações entre atividades e pessoas diversas, para o alcance dos objetivos coletivos.

Baseado nessa perspectiva, as competências passaram a serem vistas como *outputs* (saída), ou seja, elas são compreendidas como a entrega da pessoa à organização, de forma a criar valor para ambos (DUTRA, 2001). O termo “entrega” diz respeito não apenas à realização de um trabalho ou ao alcance de um resultado, ele vai mais além. É a capacidade de inovação do indivíduo, que possa gerar novas tecnológicas ou aprimorar os processos já existentes (DUTRA, 2017).

No Brasil, uma terceira vertente vem ganhando espaço nas agendas de pesquisa. Há uma predisposição entre os autores (DUTRA, 2017; FLEURY; FLEURY, 2004; RUAS, 2005; CARBONE *et al.*, 2016), estudiosos do assunto, em definir a competência de forma integrada – os indivíduos atuam como agentes de transformação, com o propósito de cumprir os objetivos organizacionais e, conseqüentemente, serem notados por seu comprometimento. Nesse sentido, Fleury e Fleury (2004, p. 30) compreendem a competência como “um saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos, habilidades, que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo”.

Da mesma forma, Ruas (2005) entende que a competência é formada pela articulação das capacidades – conhecimentos, habilidades e atitudes – que o indivíduo possui, mobilizadas por meio da ação. O autor acrescenta que as capacidades são consideradas elementos intangíveis, passíveis de treinamento específico ou até mesmo por aprendizados no trabalho. Porém, algumas ações requerem recursos tangíveis, como estrutura, instrumentos, equipamentos, sistemas de informação, instalações, dentre outros (RUAS, 2005).

O desempenho real esperado ocorre a partir da aplicação destas dimensões - consideradas interdependentes e complementares – no contexto de trabalho (GUIMARÃES, 2000), no qual o indivíduo atuará valendo-se do seu repertório, conforme a Figura 3. As pessoas entregam o que a organização espera ou precisa de

formas distintas, porque são diferentes na maneira como gerenciam seus CHA em relação ao ambiente de trabalho (DUTRA, 2002).

Figura 3 - As Três Dimensões da Competência



Fonte: elaboração própria, a partir de Brandão e Guimarães (2001, p. 10) e Brasil (2013, p. 12).

A competência é decorrência da combinação sinérgica dessas dimensões, gerando desta forma um resultado no trabalho (CARBONE et al., 2011; 2016). Os autores descrevem o conhecimento como o "saber", a uma série de informações que o indivíduo assimilou, estruturou e acumulou pelas vivências pessoais e profissionais ao longo do tempo, possibilitando-lhe desta forma compreender o mundo. As informações são dados percebidos pelos indivíduos e que possuem significado, lembranças de ideias ou fenômenos que ficam armazenados em sua memória; a habilidade diz respeito ao "saber fazer", por meio do uso do conhecimento de forma prática; e a atitude está associada ao "querer fazer", a um sentimento ou inclinação da pessoa em adotar uma determinada ação, relacionada ao trabalho, aos outros ou às circunstâncias.

O conceito de competência individual adotado neste trabalho segue a perspectiva integradora, a qual busca-se empregar as dimensões dos conhecimentos,

habilidades e atitudes (CHA) expressas pelo desempenho profissional do servidor em um determinado contexto organizacional, indicando o que ele deverá ser capaz de realizar para colaborar no alcance dos objetivos, agregando valor para a Instituição e o próprio indivíduo. Este é o entendimento de autores como Carbone *et al.* (2011) e Brandão (2017), indicado pelo próprio Guia de Referência Prático para Mapeamento e Avaliação de Competências do MPDG⁶ (BRASIL, 2013) e que também foi empregado na pesquisa de Pereira (2016).

Cabe destacar a agregação de valor como algo que a pessoa entrega para a organização de forma efetiva, permanecendo mesmo quando ela não faz mais parte do quadro de funcionários, conforme os ensinamentos de Dutra (2017). Em seu estudo, Menezes (2015) descreve que a maior contribuição dos servidores para o setor público é a agregação de valor social, a partir do alinhamento de suas competências individuais com os objetivos estratégicos das instituições públicas. Antonello e Pantoja (2010) entendem que a tendência atual é educar os colaboradores não apenas em relação ao conhecimento, mas também no desenvolvimento de habilidades, atitudes e posturas capazes de auxiliar nessa interlocução.

De forma complementar, optou-se por agregar ao conceito aqui trabalhado os aspectos do “*querer agir*” e do “*poder agir*”, ambos identificados por Le Boterf (2003) como fundamentais para a mobilização de competências. Segundo o autor, o poder agir está associado ao contexto facilitador, que oferece as condições apropriadas para a criação da competência – a autoridade para agir, as relações interpessoais, as redes de recursos e a própria organização do trabalho. O profissional necessita de todas as informações, conhecimentos, ferramentas e instrumentos necessários ao trabalho, para assim desenvolver a competência; já o *querer agir* está intimamente ligado aos estímulos, à motivação do indivíduo, a ser encorajado por desafios, por uma autoimagem positiva que fortalece a expectativa e que impulsiona a mobilização, também por um contexto de reconhecimento no trabalho e confiança, incitando o trabalhador a assumir riscos (LE BOTERF, 2003).

Estes dois aspectos também foram explorados nos estudos de Antonello e Pantoja (2010) e Pereira (2016), por se tratarem de fatores relevantes para o

⁶ Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão.

desenvolvimento das competências dos profissionais, assim como fora apregoado por Guy Le Boterf (2003). Isto reforça o entendimento de que os servidores não conseguem ser competentes sozinhos e carecem, além do próprio saber agir e querer agir, do suporte organizacional necessário para aprender e desenvolver as competências essenciais ao próprio trabalho realizado.

A competência não pode ser dissociada da motivação, pois está sempre ligada à “situação significativa” construída pelo sujeito. Se as condições de manutenção da motivação estiverem desunidas, o indivíduo poderá abrir mão de agir e mobilizar suas competências, apesar de haver a capacidade para tal ação (ZARIFIAN, 2011). A motivação está relacionada ao papel da emoção, do sentido que é dado ao trabalho, dos valores éticos que norteiam suas ações e dos projetos pessoais que possuam relação com o trabalho (LE BOTERF, 2003). Segundo Zarifian (2011), a organização não pode exigir ou impor a mobilização das competências ao indivíduo, mas sim, criar condições favoráveis para o seu desenvolvimento e até mesmo validá-las.

A vinculação entre as competências dos indivíduos e o desempenho estratégico organizacional estimula a preocupação quanto às competências organizacionais, cuja interação determina os produtos e serviços esperados. Sob esta ótica, percebe-se estas competências como estratégicas para os resultados de uma organização, sendo que a GP deve auxiliar no desenvolvimento de vantagens competitivas duradouras. No entanto, apesar de existirem, elas não são mobilizadas da mesma forma que ocorre com as competências individuais (SILVA: MELLO, 2011). O tópico a seguir discutirá um pouco mais a respeito da importância das competências organizacionais para os objetivos de uma instituição. Estas deverão sempre estar em sintonia com as competências individuais identificadas, bem como ao planejamento estratégico estabelecido para o alcance dos resultados esperados.

2.2.2. Competências organizacionais

As competências organizacionais podem ser entendidas como o conjunto amplamente explorado de conhecimentos, habilidades, tecnologias, sistemas físicos e gerenciais intrínsecos a uma organização, fonte de vantagem competitiva e diferenciação perante seus concorrentes (RUAS, 2005; GARCIA, 2013). É ainda a

capacidade de articulação dos diferentes recursos organizacionais, um processo de aprendizado, um “*saber-fazer*” coletivo e complexo, coordenando as inúmeras habilidades de produção e absorvendo os vários fluxos tecnológicos possíveis (LE BOTERF, 2003; MASCARENHAS, 2008).

Segundo Fleury e Fleury (2004), o conceito de competência organizacional emergiu a partir da Visão Baseada em Recursos (VBR), no qual a organização é vista como um portfólio de recursos. A VBR, como abordagem teórica da GC, possui enfoque na importância da formulação estratégica baseada no grupo de recursos que garantiriam o retorno no longo prazo. Sob este ponto de vista, há uma distinção entre recursos – algo que a organização tem acesso, mesmo que de forma transitória – e competências – capacidade de se fazer algo a partir de um conjugado de recursos (FLEURY; FLEURY, 2004; LIMA; ROCHA, 2012). Os adeptos desta corrente defendem a ideia de que os recursos internos de uma organização determinam seus principais fatores de competição (DIAS *et al.*, 2010).

Ao final da década de 1980, Prahalad e Hamel (1990) deram uma importante contribuição para a construção do conceito. A proposta dos autores visou ampliar a noção de competência sob a perspectiva estratégica, a partir da consolidação dos princípios da VBR e na formulação das competências essenciais (*core competences*). Segundo Mascarenhas (2008), esse trabalho causou grande impacto nos meios acadêmicos e profissionais, já que as organizações deveriam ser compreendidas como um conjugado de competências e capacidades, sendo que o cerne da concorrência seria a disputa pelas competências essenciais. Embora os recursos e as competências possam ser considerados fontes de vantagem competitiva, Munck e Galleli (2015) argumentam que a simples existência dos recursos não gera tal benefício para a organização. O desempenho só ocorre quando eles são potencializados e mobilizados, gerando desta forma a competência.

Carbone *et al.* (2016) descrevem que Prahalad e Hamel (1990) fragmentaram as competências organizacionais em duas – as “competências básicas” e as “competências essenciais” propriamente dita. As *competências organizacionais básicas* podem ser entendidas como aquelas que são necessárias para manter a organização em funcionamento, garantindo sua produtividade diária. Elas podem ser

percebidas pelo ambiente interno, mas apenas o fato de possuí-las não garante a diferenciação frente aos concorrentes (RUAS, 2005; CARBONE *et al.*, 2016). As *competências organizacionais essenciais (core competences)* são aquelas que preenchem três requisitos de validação: i) serem valiosas e versáteis, a ponto de possibilitarem acesso a uma vasta multiplicidade de mercados; ii) oferecerem condições para que os consumidores percebam os benefícios de seus produtos e serviços – agregação de valor; e iii) dificilmente são imitadas pela concorrência, obtendo vantagem competitiva (MASCARENHAS, 2008; CARBONE *et al.*, 2016).

Destarte, Ruas (2005) descreve que as competências organizacionais devem estar alinhadas aos elementos constitutivos da estratégia competitiva - visão, missão e objetivos. Além disto, essas competências precisam ser apropriadas por todas as áreas e pessoas, mesmo que isto ocorra de forma desigual, devido a determinados tipos de competências terem mais relação e importância com certas funções da organização em detrimento a outras (RUAS, 2005; MASCARENHAS, 2008). Conforme Carbone *et al.* (2016), é necessário que os gestores desenvolvam uma arquitetura estratégica que possibilite a consolidação das competências organizacionais, principalmente as essenciais, para que elas sejam utilizadas como base para desenvolver as competências individuais que orientarão todas as pessoas na organização.

Para Fleury e Fleury (2004), as competências organizacionais são formadas a partir do arranjo entre os recursos e as várias competências individuais existentes na organização, de tal maneira que o resultado total é maior do que a soma das competências individuais. Esse entendimento é corroborado por Le Boterf (2003), quando o autor as descreve como competência coletiva de uma equipe ou de uma rede, a qual não provém da simples adição das competências individuais, mas da combinação sinérgica entre elas, a tal ponto que os concorrentes encontram dificuldades em copiá-las. O autor ainda enfatiza que a vantagem competitiva de uma organização sustenta-se no desenvolvimento dessas competências, consideradas congênitas, as quais se sustentam em uma combinação de elementos como saberes e habilidades individuais e coletivas, tecnologias e segredos de produção, capacidade

de comunicação e articulação da informação, ativos financeiros, entre outros (LEBOTERF, 2003).

Na opinião de Ruas (2005), as competências coletivas são intermediárias em relação às competências individuais e organizacionais, porque nelas são efetivados os desdobramentos naturais das demandadas ao nível corporativo ou organizacional. Lima e Silva (2015) descrevem que as competências coletivas surgem por meio da aprendizagem social, pois elas fazem parte de uma unidade indissociável formada pelos membros desses grupos ou dessas equipes. Estas competências, com o passar do tempo, podem se tornar organizacionais, devido a uma série de significados, representações compartilhadas, normas implícitas, valores coletivos e a capacidade de agregar valor àquelas pessoas que tem interesse na organização (RUAS, 2005; FISCHER; FLEURY; URBAN, 2010).

Segundo Dutra (2002), nos últimos tempos as organizações modernas estão se preocupando cada vez mais em desenvolver competências que possam lhes garantir vantagens competitivas no contexto em que se inserem. O modelo de GC adotado pela iniciativa privada considera que as competências organizacionais devem conferir um desempenho superior à organização, de tal maneira que elas sejam de difícil imitação pelos concorrentes, possibilitem acessar vários mercados e os clientes identifiquem os benefícios gerados, garantindo com isto o retorno desejado.

No entanto, tais critérios não conseguem atender as necessidades das organizações públicas, visto que elas possuem focos diferentes – enquanto as empresas primam por resultados econômicos, a busca pelo diferencial nas instituições públicas centra-se na prestação de serviços de qualidade à sociedade. Nessa perspectiva, Santos (2012) evidencia que as organizações públicas precisam dar ênfase na concretização de sua missão, de forma que suas competências permaneçam sempre em constante ajustamento ao contexto e haja um intenso processo de aprendizagem. Assim, a competência organizacional para uma instituição pública é um atributo subjacente a ela, que lhe permite atingir seus objetivos estratégicos e fornecer produtos e serviços com excelência (BRUNO-FARIA; BRANDÃO, 2003).

Para este trabalho, o conceito de competências organizacionais segue a mesma linha de entendimento de Bruno-Faria e Brandão (2003) e Santos (2012). Elas podem ser compreendidas como o conjunto de competências coletivas, desenvolvidas a partir da aprendizagem organizacional, sendo consideradas valiosas e de difícil imitação, possibilitando à organização coordenar e associar os recursos existentes para alcançar os resultados almejados, proporcionando produtos com maior valor agregado e serviços de qualidade à sociedade. De forma complementar, as competências organizacionais devem ser formadas a partir dos objetivos estratégicos que as organizações públicas pretendem atingir tanto no médio quanto no longo prazo, estando alinhadas às competências individuais dos servidores, conforme salienta Camões (2013).

Neste sentido, faz-se necessário mapear as competências necessárias, passo inicial para que qualquer instituição possa implementar o modelo e estruturar suas políticas e práticas de gestão de pessoas (OCDE, 2010). Assim, a seguinte seção abordará como ocorre o processo de mapeamento das competências em si, quais são as ferramentas e etapas propostas pela literatura para a sua aplicação.

2.2.3. Mapeamento de competências

O mapeamento de competências é considerado fundamental para a implantação do SGC⁷. Seu propósito é identificar as competências organizacionais e individuais necessárias para o alcance dos objetivos e do cumprimento de sua missão. Posteriormente, deve-se levantar as competências atuais de uma organização, para que com isto seja realizado o diagnóstico do *gap* ou lacuna existente entre elas (CARBONE *et al.*, 2016). A partir do levantamento destas inconsistências, intervenções poderão ser realizadas com o propósito de minimizar ou até mesmo sanar essas discrepâncias, pelo desenvolvimento de seu quadro de funcionários ou até mesmo por seleção externa (BRANDÃO; BAHRY, 2005).

Este procedimento poderá ser realizado por meio de pesquisa documental, tendo como base os documentos estruturantes da organização, bem como fazer uma

⁷ Sistema de Gestão por Competências.

análise da própria missão, visão de futuro, dos valores, dos objetivos e de outras informações referentes à estratégia institucional (BRANDÃO; BAHRY, 2005; CARBONE *et al.*, 2011; 2016). Em seguida, coleta-se dados com pessoas consideradas chave, com o propósito de compará-los com as informações levantadas durante a análise documental (BRUNO-FARIA; BRANDÃO, 2003). Tal arrolamento pode ser realizado por meio de métodos ou técnicas de pesquisa, como entrevistas, grupos focais, questionários e observação - participante ou não participante (BRASIL, 2013; CARBONE *et al.*, 2016).

Após a utilização destes procedimentos, há o estabelecimento de indicadores que deverão ser reunidos por semelhança para posteriormente serem convertidos em competências (AMARAL, 2008). A técnica de análise de conteúdo é a mais utilizada para essa finalidade, pois se preocupa com o significado das palavras, frases ou orações com o propósito de classificar os elementos segundo critérios constituídos pelo pesquisador (BARDIN, 2011; BRASIL, 2013).

A bibliografia especializada evidencia que alguns cuidados metodológicos devem ser tomados durante o procedimento de definição das competências. É importante descrever as competências profissionais ou humanas sob a forma de referencial de desempenho esperado ou de comportamentos passíveis de observação no trabalho (CARBONE *et al.*, 2011; 2016). O comportamento deve ser delineado empregando-se “um verbo” e “um objetivo de ação”. A este processo, ainda é possível inserir um *critério*, modelo de qualidade considerado aceitável, e também uma *condição*, na qual se acredita que a performance possa ocorrer (BRANDÃO; BAHRY, 2005). As competências devem ser descritas de forma clara, objetiva e com precisão, evitando-se que as pessoas tendem a interpretá-las de maneira equivocada ou subjetiva, prejudicando desta forma o seu real entendimento (BRANDÃO; BAHRY, 2005; CARBONE *et al.*, 2011).

Brandão e Bahry (2005) descrevem que é importante a realização de mapeamentos periódicos, com o intuito de monitorar possíveis lacunas de competências, bem como a identificação daquelas que podem estar obsoletas. Ademais, as complexidades do mundo moderno exigem das organizações que elas desenvolvam novas competências e, conseqüentemente, o tipo de desempenho

esperado de seus funcionários para o alcance dos resultados estabelecidos, consolidando-se desta forma suas estratégias organizacionais (BRANDÃO; GUIMARÃES; BORGES-ANDRADE, 2002; BRANDÃO; BAHRY, 2005; CARBONE *et al.*, 2016). Nesse sentido, as competências são dinâmicas por natureza, pois, aquilo que é essencial hoje pode não sê-lo futuramente (GUIMARÃES, 2000).

Segundo Carvalho *et al.* (2009), não há um procedimento exclusivo para proceder o mapeamento das competências necessárias a qualquer Instituição. Sob a ótica dos autores, independentemente dos métodos e técnicas utilizadas, a base para a execução do diagnóstico deve sempre levar em consideração a visão de futuro, a missão, os valores e a estratégia organizacional, corroborando com o entendimento de Ruas (2005). Além disto, o inventário de competências precisa estar necessariamente ligado ao contexto de cada organização, ou seja, recorrer a dicionários ou glossários contendo a descrição de competências padronizadas terá pouco ou quase nenhum resultado, uma vez que cada instituição é considerada única (BRANDÃO; BAHRY, 2005; CARBONE *et al.*, 2016).

Para este estudo, considerou-se os ensinamentos de Carbone *et al.* (2011) e Brandão (2017) no que diz respeito à identificação das competências individuais relativas aos Assistentes em Administração da CAP/PROGEPE, verificando-se a capacidade dos servidores de mobilizar as dimensões do CHA em diferentes contextos de trabalho. Assim, foi possível descrever as competências sob a forma de comportamentos aguardados em um profissional e suscetível de observação na referida Coordenação, indicando ainda o que deverá ser capaz de entregar à organização, seguindo, portanto, a determinação do Guia Prático de Mapeamento do MPDG (2013). Além disto, conforme as indicações de Dutra (2017), o número de competências deverá ficar entre 7 e 12, pois cifras inferiores a esta faixa podem gerar imprecisões, enquanto números acima poderão causar sobreposição de competências. Este cuidado também foi tomado por Pereira (2016), quando a autora identificou as competências individuais do seu órgão de origem, definindo esse limite para não dificultar o entendimento das pessoas sobre a sua finalidade.

A seguir, discute-se qual é o atual estado da arte sobre a GC no setor público, o que está sendo realizado nos órgãos e entidades da administração pública federal

e se estas instituições estão conseguindo aplicar aquilo que estabelece o Decreto 5.707/2006 para a gestão de pessoas nessa seara.

2.3. A aplicação da Gestão por Competências no Setor Público

O modelo de GC emergiu no setor público internacional há mais de três décadas, a partir das reformas gerenciais propostas pelo *New Public Management* no Reino Unido e nos Estados Unidos, movimento voltado para o rompimento da burocracia clássica e a aproximação aos conceitos da iniciativa privada. Conforme o movimento viria a se disseminar em vários países, a proposta da GC, aliada à gestão estratégica de pessoas, se tornaria mais plausível, como uma resposta aos problemas enfrentados pelas mudanças culturais e organizações que estavam em curso (HONDEGUEM; HORTON; SCHEEPERS, 2006).

Segundo Hondegum, Horton e Scheepers (2006), com a GC sobreveio uma nova forma de se conduzir as carreiras, que passaram a ser alicerçadas nos diferenciais dos servidores. As propostas idealizadas pelos governos baseavam-se na preocupação quanto ao desempenho, efetividade, eficiência e eficácia dos serviços prestados à sociedade, terreno fértil para se trabalhar com competências nas organizações públicas (OCDE, 2010; CAPUANO, 2015). Seu processo estabelece o indivíduo como fator chave para o alcance dos resultados esperados, permitindo desta forma mudar a cultura burocrática instaurada nos órgãos públicos, tornando as unidades e os servidores igualmente competentes para realizar o trabalho de forma diligente (CAMÕES; MENESES, 2016).

Os países membros da OCDE⁸, dominantes no assunto, implementaram um método de GC sistemático, com foco na modernização dos processos e que estivesse sempre alinhado aos perfis de competências desejados, reforçando sempre o amadurecimento dos indivíduos ao longo de sua carreira e a possibilidade de remunerá-los de acordo com o seu desempenho (OCDE, 2010). O modelo proposto

⁸ Atualmente, seus membros são: Alemanha, Austrália, Áustria, Bélgica, Canadá, Chile, Colômbia, Coréia do Sul, Dinamarca, Eslováquia, Eslovênia, Espanha, Estados Unidos, Estônia, Finlândia, França, Grécia, Hungria, Irlanda, Islândia, Israel, Itália, Japão, Letônia, Lituânia, Luxemburgo, México, Noruega, Nova Zelândia, Países Baixos, Polônia, Portugal, Reino Unido, República Tcheca, Suécia, Suíça e Turquia.

apresenta como característica, além de lidar precipuamente com os processos epistemológicos da capacitação e do desenvolvimento do material humano, subsidiar as demais fases do ciclo de GP, fornecendo critérios mais técnicos e realistas para o planejamento e dimensionamento da força de trabalho, recrutamento e seleção, remuneração, avaliação, retribuição por desempenho e promoção (CAPUANO, 2015).

Apesar da proliferação pelo mundo, a GC não alcançou o mesmo sucesso em alguns países, devido a fatores como a existência de inúmeros problemas conceituais, a natureza meramente prescritiva das teorias e a escassez de estudos empíricos que demonstrem a sua eficácia (SANTOS, 2011). Além disto, há empecilhos que acabam prejudicando o desenvolvimento da GC: sua influência nem sempre é bem-vista pelos servidores; dificuldade em atrelar os sistemas de desempenho e competência; e o receio de surgir uma nova burocracia para a aplicação da metodologia (HONDEGHEM; HORTON; SCHEEPERS, 2006; CAPUANO, 2015). Apesar disto, Camões e Meneses (2016) retratam que as dificuldades encontradas não impediram que o SGC⁹ ganhasse adesão em praticamente todos os países.

No caso do Brasil, desde a implantação do PDRAE¹⁰ pelo presidente Fernando Henrique Cardoso na década de 1990, a administração pública vem buscando introduzir uma cultura gerencial no país (BRASIL, 1995). Neste contexto, a GP passou a exercer uma função estratégica, pois estava focada na profissionalização dos servidores públicos e no controle dos resultados, uma vez que procurava alinhar os objetivos estratégicos das organizações públicas às políticas de desenvolvimento de pessoal, que até aquele momento eram ausentes (BRASIL, 2002; CAMÕES, 2013).

Porém, foi com o advento da PNDP¹¹, Decreto nº 5.707/2006, que houve a consolidação de uma política específica para a GP, alinhada aos preceitos da administração gerencial e orientada pelo modelo da GC (BRASIL, 2006a; CAMÕES; MENESES, 2016). A estratégia estabelecida visava fortalecer a capacidade do governo na prestação dos serviços públicos, por meio da definição de competências que estejam vinculadas aos planos plurianuais, planejamentos estratégicos e planos de gestão das instituições públicas. Desta forma, adotou-se uma abordagem mais

⁹ Sistema de Gestão por Competências;

¹⁰ Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado.

¹¹ Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal.

moderna de formação e capacitação dos servidores públicos, imprimindo uma cultura de desenvolvimento permanente (OCDE, 2010).

Podemos verificar, a partir de um recorte no processo de adoção da GC na administração pública do Brasil, alguns casos iniciais de utilização do modelo. Pires *et al.* (2005) apresentam um referencial de estudos a respeito do tema, com base em práticas já implementadas no país. Foram divulgadas as experiências realizadas em órgãos como Agência Nacional de Energia Elétrica (Aneel); Banco do Brasil; Banco Central do Brasil; Caixa Econômica Federal; Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária (Embrapa); Ministério da Justiça; Tribunal de Contas da União (TCU), entre outras. Foram evidenciadas as rotinas gerenciais implementadas pelas entidades públicas, a aplicação dos conceitos e modelos de GC de acordo com as mais variadas linhas de pensamento, bem como são enfatizadas as dificuldades enfrentadas (PIRES *et al.*, 2005).

Estes subsídios foram fundamentais para que a PNDP pudesse ser desenvolvida, principalmente os entendimentos sobre o processo de capacitação e desenvolvimento de seus servidores, um desafio de articular a gestão educacional para o trabalho tendo a competência como referencial de ensino (CARVALHO *et al.*, 2009). Desta forma, o dia-a-dia do servidor público deveria ser conduzido para o desenvolvimento de suas aptidões no plano institucional, sendo que as ações tomadas deverão ser norteadas pelo conjunto de competências aplicadas ao contexto do trabalho (AMARAL, 2013).

Conforme o Relatório da OCDE sobre a Avaliação da Gestão de Recursos Humanos no Governo (2010), algumas entidades adotaram o modelo estabelecido pela PNDP. No documento são citadas as experiências realizadas pela Petrobrás, pelo Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES) e pelo Ministério da Fazenda, todas focadas no estabelecimento de competências organizacionais e individuais necessárias para a realização de suas atividades, bem como o levantamento daquelas já existentes nas organizações, para que com isto pudessem ser identificadas as necessidades de desenvolvimento dos funcionários (OCDE, 2010). Da mesma forma, Amaral (2013) descreve que o Banco do Brasil, a Petrobrás e a Caixa Econômica Federal conseguiram agregar o conceito de

competências ao seu modelo de GP, de tal maneira que hoje estas instituições conseguem vivenciar os resultados de sua utilização em seus processos.

Todavia, o modelo ainda não foi implementado em grande parte das instituições públicas no Brasil, como mostra um levantamento realizado por Pantoja *et al.* (2012), no qual constataram que das 192 organizações pertencentes ao Sistema de Pessoal Civil da União (Sipec), apenas 36 desenvolveram seu PAC a partir do modelo de competências retratado no PNDP, o que representa 20% das instituições da administração pública federal.

Em um trabalho mais recente, Silva (2017) cita alguns estudos e pesquisas empíricas sobre a implementação da PNDP. O Quadro 3 sintetiza os objetivos de pesquisa, bem como os resultados alcançados pelos trabalhos considerados. De forma genérica, a autora aponta que as análises realizadas basearam-se especificamente na “implantação da gestão por competências nas instituições públicas; na existência ou não de política de capacitação e seu resultado nas instituições públicas; e o impacto que o modelo de gestão por competências trouxe para a política” (SILVA, 2017, p. 37).

Quadro 3 - Resumo de estudos e pesquisas sobre a implementação da PNDP

Autor/Ano	Objetivos de pesquisa	Estratégias de Análise de Dados	Principais resultados
Pantoja, Iglesias, Benevenuto e Paula (2012)	Caracterizar o estágio de implementação da PNDP considerando indicadores de efetividade de ações de capacitação e desenvolvimento de pessoas.	Análise documental dos Relatórios de Execução do Plano Anual de Capacitação.	Diagnóstico do estágio de implementação da PNDP baseado nos avanços e desafios. Os elementos para a consolidação da PNDP estão na qualidade das ações de capacitação, nos instrumentos de monitoramento e na utilização de mecanismos de avaliação mais efetivos.
Camões e Meneses (2013)	Descrever os objetivos explícitos e implícitos, os instrumentos, técnicas e ferramentas utilizados na PNDP	Análise de documentos produzidos pelo Comitê Gestor e análise de conteúdo das entrevistas.	Os instrumentos utilizados na implementação da PNDP não atingiram os objetivos, tendo em vista o não alcance dos seus propósitos, sejam eles explícitos ou implícitos.

(continuação)

Autor/Ano	Objetivos de pesquisa	Estratégias de Análise de Dados	Principais resultados
Bregalda, Tosta e Dalmau (2014)	Verificar o estágio de implementação da PNDP em duas Instituições de Ensino Superior	Análise comparativa	Mesmo com dificuldades na implementação da PNDP as instituições apresentam iniciativas de capacitação oriundas de levantamentos de necessidades de capacitação e oferta de cursos presenciais e EAD.
Brantes (2012)	Analisar as mudanças nas ações de desenvolvimento de pessoas em órgãos do poder executivo após a PNDP	Análise comparativa	Houve aumento da preocupação em executar políticas de capacitação congruentes com o perfil de competências do serviço público, sugerindo mudanças na GP.
Freitas (2012)	Avaliar o estágio de implementação da política de desenvolvimento dos TAEs nas IFES, conforme a Lei nº 11.091/05 e a PNDP	Análise de conteúdo	As ações, diretrizes e instrumentos gerenciais da política estão em fase de pré e semi-institucionalização, com propensão de fragmentação da política.

Fonte: Silva (2017), com adaptações.

A partir da revisão bibliográfica realizada, o estudo mostrou que as instituições necessitam de uma mudança cultural para que os objetivos estabelecidos na Política possam ser concretizados de fato. Na opinião de Silva (2017), somente desta forma é que a GP poderá colaborar para o alcance da excelência na prestação de serviços, por meio da adequação das competências requeridas às intenções estratégicas dos órgãos e programas de capacitação voltados para a redução das lacunas na qualificação profissional dos servidores.

Apesar de um certo número de órgãos e entes do setor público federal terem adotado o que foi estabelecido pelo Decreto 5.707/2006, alguns empecilhos prejudicam a efetividade do modelo de GP por competências. Na visão de Capuano (2015), o setor público brasileiro, diferentemente dos países da OCDE, possui algumas particularidades institucionais problemáticas no que diz respeito à contratação, que carecem ser analisadas. O processo de seleção baseado no

concurso público permite avaliar apenas conhecimentos técnicos e provas de títulos, à exceção dos certames que estabelecem etapas com provas práticas, permitindo identificar as habilidades dos aspirantes aos cargos.

Para Pires *et al.* (2005) a existência de restrições legais quanto à contratação inibem a percepção quanto aos aspectos relacionados à atitude dos candidatos, dimensão da competência que pode ser considerada como a de maior relevância para o contexto organizacional. Desta forma, é importante selecionar os indivíduos que possuem além da capacidade intelectual ou cognitiva, a pró-atividade necessária para assumirem as funções, para que assim não ocorram dificuldades no alinhamento entre as competências individuais e os objetivos estratégicos de cada instituição, conforme o que foi estabelecido pela PNDP (OCDE, 2010).

Outro fator apontado pela literatura é a falta de flexibilidade de deslocamento de pessoal, imputado pelo próprio sistema de carreiras, limitando a alocação e a promoção de servidores com requisitos nas competências ligadas ao trabalho (PIRES *et al.* 2005; OCDE, 2010; CAPUANO, 2015). Isto prejudica uma das propostas do modelo de GC, que é justamente possibilitar a (re) alocação interna de pessoas de acordo com suas competências, alinhando-as com as necessidades dos cargos e as suas atribuições (CARBONE *et al.*, 2011).

O relatório final da Conferência Nacional de Recursos Humanos da Administração Pública Federal (2009) trouxe algumas constatações e dificuldades quanto a GC no setor público até aquele momento. Durante as discussões, foram feitos alguns apontamentos – a necessidade de focar no conceito dinâmico das competências e habilidades, em vez de se estabelecer listas genéricas de acordo com os desenhos dos cargos; a avaliação quanto a mudança no comportamento social dos indivíduos, que precisam ter uma postura mais reflexiva e ativa em relação às funções exercidas; a análise criteriosa do contexto de cada organização, para que não ocorra uma simples implementação de cópias de experiências e modelos; compreensão do conceito de competências conforme estabelecido pela PNDP; investimentos em treinamento quanto ao processo de mapeamento das competências, passo inicial para a implementação do modelo; carência de quadro próprio de servidores que tenham conhecimento a respeito do assunto; necessidade de reestruturação das áreas de

desenvolvimento de pessoal; dentre outros fatores que acabam impossibilitando o desempenho das organizações no que diz respeito a implementação do sistema de gestão por competências conforme o Decreto nº 5.707/2006.

A mudança nas práticas tradicionais de gestão é fundamental para que as organizações públicas possam se adequar à nova realidade, no qual se espera das suas instituições a busca pela flexibilidade organizacional e funcional. A abordagem da competência se torna coerente dentro deste contexto, ao colaborar para a conformidade entre o reconhecimento e a análise da qualidade do trabalho realizado pelos funcionários em todos os processos de GP (HONDEGUEM; HORTON; SCHEEPERS, 2006). O modelo de GC possibilita ainda medir o talento, a motivação, a personalidade e outras características que permitam verificar os padrões de desempenho (baixo, mediano ou alto). Ainda, “pelo fato de se tornar referencial para a gestão de pessoas no setor público, a gestão por competências cria a necessidade de revisitar processos e formas de administrar o quadro de servidores” (CARVALHO *et al.*, 2009, p. 27).

Nota-se que a GC passou a ser um tema sobre o qual parece haver grande interesse por parte de pesquisadores e organizações. No entanto, sua aplicação na administração pública federal ainda é incipiente ou se encontra em um estágio embrionário, sendo que o caminho a si percorrer ainda é longo. O tópico seguinte pretende evidenciar a situação em que se encontram os estudos e pesquisas sobre GC nas Instituições Federais de Ensino Superior (IFES), entidades que estão vinculadas a administração indireta do poder executivo federal. Neste grupo nós podemos situar a UFJF, órgão escolhido para a realização desta pesquisa.

2.3.1. Utilização nas Instituições Federais de Ensino Superior (IFES)

O Decreto nº 5.707/2006, estabelece que a PNDP deverá ser instituída no âmbito da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, pelos seus órgãos e entidades, com o propósito de desenvolver seu corpo de servidores por meio de um sistema de gestão por competências, que possibilitará capacitá-los para alcançar os objetivos propostos, além de melhorar a prestação dos serviços, racionalizar os gastos, desenvolver permanentemente seu pessoal e adequar as

competências necessárias para o desempenho no trabalho (BRASIL, 2006), de tal maneira que as estratégias estabelecidas sejam concretizadas.

No conjunto destes órgãos e entidades, podemos encontrar as Instituições Federais de Ensino Superior (IFES), compostas por universidades públicas, instituições isoladas e os institutos federais de educação tecnológica. As IFES são vinculadas ao Ministério da Educação (MEC), órgão sob responsabilidade do Governo Federal, sendo reconhecidas principalmente como geradoras e socializadoras de conhecimentos e tecnologias (MENEZES, 2015). Desde a promulgação do ato normativo, estas instituições têm se esforçado para adaptar suas rotinas de gestão de pessoal às exigências da PNDP.

Nota-se que a preocupação está vinculada a garantia da prestação de um serviço de qualidade, de tal maneira que a GP precisa estar alinhada a questões como a formação de competências para atuarem no tripé ensino, pesquisa e extensão, melhoria nos processos de trabalho, valorização e desenvolvimento dos servidores a partir dos objetivos institucionais e avaliação do desempenho funcional (ROMANO, 2016). Podemos citar alguns trabalhos que abordaram a temática em relação as IFES, contribuindo para a disseminação do conhecimento e também da necessidade e importância de mais estudos empíricos a respeito.

Duarte, Ferreira e Lopes (2009) realizaram uma pesquisa na Universidade Federal de Tocantins (UFT), no qual puderam constatar que a Diretoria de Desenvolvimento Humano (DDH) estava em processo de implantação do programa “Gestão de Pessoas por Competências”, devido as exigências impostas pelo MEC no que diz respeito à avaliação de desempenho dos servidores. O PDI foi elaborado em consonância ao planejamento estratégico, fator que possibilitou à DDH definir as competências básicas, comportamentais e de gestão. As autoras concluíram que a UFT tem buscado, por meio do programa, uma metodologia que possa auxiliar tanto no processo de avaliação de desempenho, quanto na promoção do desenvolvimento de seus servidores. Recentemente, a Pró-Reitoria de Gestão e Desenvolvimento de Pessoas (PROGEDEP), antiga DDH, vem promovendo oficinas de mapeamento de competências para o seu quadro de servidores, atividade que faz parte do cronograma

do projeto intitulado “Implantação da Gestão por Competências na UFT”, com a finalidade de otimizar a prestação dos serviços (UFT, 2017).

Na Universidade Federal do Pará (UFPA) os trabalhos iniciaram em 2011, a partir do primeiro ciclo do Programa de Mapeamento de Competências dos servidores TAE. Segundo Costa e Almeida Júnior (2013), nesta etapa foram realizadas oficinas e aplicação de questionários, com o propósito identificar as competências profissionais do total de cargos existentes. O segundo ciclo, realizado em 2014, possibilitou a delimitação das competências organizacionais, a identificação das competências individuais, a avaliação das competências profissionais e o levantamento das reais necessidades de capacitação a partir das lacunas identificadas, que estavam ligadas ao PDI (NOGUEIRA *et al.*, 2015). Estas etapas serviram de base para a elaboração do PAC¹² da instituição e também o desenvolvimento das chamadas “Trilhas de Aprendizagem por Competências”, modelo de formação que visa preencher as lacunas verificadas nas aptidões de cada servidor, conforme a pesquisa feita por Pereira (2016).

O terceiro ciclo foi concretizado em duas etapas: i) 1º etapa (2015 a 2016), no qual foram realizados os mapeamentos das competências específicas por unidades, necessárias para o alcance dos objetivos e cumprimento das metas, bem como a sua validação transversal; ii) 2ª etapa (2017), caracterizada pelo mapeamento das competências individuais de servidores e docentes ocupantes de cargos de gestão. Sua proposta é beneficiar os processos de recrutamento e desenvolvimento de servidores, orientação para tomada de decisões em termos de promoção do melhor desempenho e valorização de pessoal, o alcance da missão, visão e objetivos institucionais da instituição, além de otimizar a prestação de serviços (UFPA, 2017).

A Universidade Federal do Triângulo Mineiro (UFTM) iniciou um projeto de implantação da GC em 2011, a partir da formação de uma comissão composta por servidores. A Pró-Reitoria de Recursos Humanos (PRORH) capacitou essa comissão, por meio de um curso sobre levantamento de competências institucionais, bem como o mapeamento de competências setoriais e individuais. Segundo Pereira (2016), o procedimento foi realizado em quatro etapas – 1) disseminação interna e aplicação de

¹² Plano Anual de Capacitação.

cursos sobre a GC; 2) diagnóstico das competências necessárias e levantamento das já existentes, com o propósito de se encontrar os gaps a serem trabalhados; 3) elaboração do plano de capacitação para o desenvolvimento das competências; e 4) verificar os resultados. O primeiro setor visitado pela comissão foi o Departamento de Registro e Controle Acadêmico (DRCA) em fevereiro de 2012, onde foram identificadas e validadas as competências específicas do setor. O mapeamento dos demais setores seria realizado de forma gradual, sendo que as competências individuais gerenciais e gerais, identificadas em 2011, seriam contempladas com ações de capacitação estabelecidas no PAC de 2012 (UFTM, 2011; 2012).

Além dos trabalhos executados pelas próprias instituições, outras pesquisas foram realizadas com o intuito de verificar como estava o processo de implementação do SGC¹³ nas IFES. É o caso de Romano (2016), que buscou identificar em seu estudo aquelas IFES que já haviam implementado o modelo, para realizar um *benchmarking* na Universidade Federal de Goiás (UFG). Das 64 entidades cadastradas no SIPEC, 56 responderam aos questionamentos realizados. De acordo com o autor, das instituições respondentes, apenas as Universidades de Brasília (UnB) e a Federal do ABC (UFABC) afirmaram ter colocado o modelo como prática de gestão. Em ambos os casos, o mapeamento de competências havia sido realizado com sucesso, sendo que os eventos de qualificação e capacitação estão sendo ofertados a partir do rol de competências diagnosticadas.

As universidades estavam aplicando o modelo em seus subsistemas de GP, com foco inicial ao sistema de avaliação de desempenho. Na UnB, as equipes responsáveis pelo mapeamento foram treinadas pela instituição, a partir do próprio ambiente acadêmico utilizado pelos alunos de graduação. O mapeamento amostral em três áreas da universidade (administrativa, acadêmica e hospital) possibilitou obter um conjugado de competências comuns à toda instituição. Já no caso da UFABC, o mapeamento foi realizado por uma empresa de consultoria externa, que auxiliou a equipe de GP a diagnosticar as competências de toda instituição.

Este trabalho possibilitou identificar lacunas de competências, facilitando a condução das ações de capacitação. Além disto, outras constatações foram

¹³ Sistema de Gestão por Competências.

realizadas pelo autor, que ajudaram-no a propor um fluxograma de implementação do modelo de GP por competências na UFG. Romano (2016) salienta que das oito entidades não respondentes, provavelmente alguma instituição pode ter implementado e institucionalizado o modelo, fator que dificultou sua ampliação. Foram identificados ainda outros trabalhos sobre o tema, conforme relação do Quadro 4.

Quadro 4 - Estudos sobre a Gestão por Competências nas IFES

Autor/ Ano/ Local	Objetivo do Estudo	Principais Conclusões
Bernardoni (2010) Universidade Federal do Paraná (UFPR)	Propor uma metodologia para mapeamento de competências adaptável às funções do servidor da administração pública.	Constatou-se que a ênfase da capacitação deve estar voltada para as competências técnicas no nível técnico de função.
Burigo e Laureano (2013) Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC)	Compreender como se desenvolveu o processo de implantação da GC na UFSC, no período de maio/2008 a maio/2012 com a homologação do Decreto nº 5.707/2006, na visão dos gestores administrativos.	No que tange à PNDP, há um vazio no processo de desenvolvimento, conforme suas diretrizes, devido a não articulação entre a área de GP e a de Planejamento, o desconhecimento do próprio Decreto, bem como indefinição das competências institucionais. Salvo exceções, não há aproximação que permita implementar o Sistema. Faltam condições reais de implantação do modelo de GC na IFES, por estarem atrelados, por exemplo, aos cargos definidos na década de 70. Forma-se o técnico-administrativo diante das atribuições do cargo e do formalismo legal, que impede a formação de novas competências.
Lima (2013) Secretaria de Recursos Humanos da Universidade Federal de Campina Grande (SRH/UFCG)	Analisar o papel da aprendizagem no processo de desenvolvimento das competências coletivas na SRH da UFCG.	A inserção do servidor acontece sem padronização e é determinante em seu comportamento na instituição. A aprendizagem é individualizada e está relacionada a operacionalização de atividades. O contexto do aprendizado não favorece a integração e nem a aprendizagem social.
Matos (2014) Secretaria de Gestão de Pessoas da Universidade Federal do Vale do Rio São Francisco (SGP/Univasf)	Verificar, com base na lacuna de competências individuais, as necessidades de capacitação dos técnico-administrativos em educação, lotados na SGP da UNIVASF.	O estudo identificou 56 competências individuais da SGP, sendo que apenas cinco competências individuais apresentaram variação que indicou uma grande necessidade de capacitação dessas competências prioritárias.

(continuação)

Autor/ Ano/ Local	Objetivo do Estudo	Principais Conclusões
Teixeira Filho e Almeida (2014) Núcleo de Aprimoramento da Universidade Federal da Bahia (NUAP/UFBA)	Mapear as competências individuais necessárias aos integrantes do NUAP/UFBA para o desempenho das atribuições institucionais, no intuito de registrar o primeiro momento da implantação da gestão por competências.	Identificaram-se 19 competências individuais das quais sete foram consideradas pelos integrantes do núcleo como prioritárias, sendo desdobradas nas dimensões do CHA. O próximo desafio é identificar os <i>gap's</i> de competências dos servidores propondo um plano de capacitação com o objetivo de reduzir ou eliminar essas lacunas.
Alcântara (2015) Universidade Federal de Lavras (UFLA)	Analisar a interpretação que os servidores públicos da UFLA fazem de temas relacionados à PNDP no âmbito da gestão pública da instituição, à luz da teoria do Novo Serviço Público e dos princípios republicanos de gestão.	A PNDP foi elaborada a partir de princípios da NPM, predominando a visão tecnocrática da GP, que tem se revelado bastante limitada para atender as reais necessidades da população. Os servidores desconhecem a PNDP, mas valorizam a capacitação, desde que existam recompensas, que não necessariamente precisam ser financeiras, como o reconhecimento pelo benefício prestado à sociedade.
Menezes (2015) Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG)	Descrever o processo de alocação de servidores aprovados em concurso público, por meio de Competências, no cargo de Assistente em Administração na UFMG.	A GC ainda precisa de maior difusão de sua metodologia, dadas as dificuldades com seus conceitos entre os entrevistados. Todavia, essa metodologia, da forma como foi utilizada no processo de admissão, favoreceu a adaptação dos novos servidores.
Pereira (2016) Escola de Enfermagem da Universidade Federal de Minas Gerais (EE/UFMG)	Identificar, na percepção dos gestores e dos servidores, as competências individuais dos Assistentes em Administração da EE/UFMG necessárias para o desempenho adequado de suas funções.	O estudo permitiu realizar um levantamento de nove competências individuais e também contribuiu para a compreensão das condições de trabalho e dificuldades enfrentadas pelos servidores. A autora sugere à UFMG a adoção de um sistema eficiente e contínuo de capacitação e atualização por grupo de setores de atuação, por meio de cursos, encontros, oficinas e/ou debates, com o objetivo de promover e garantir a capacitação dos servidores.

(continuação)

Autor/ Ano/ Local	Objetivo do Estudo	Principais Conclusões
Silva (2017) Instituto Federal de Educação, Ciências e Tecnologia do Amazonas (IFAM)	Analisar a implementação da PNDP em duas unidades de ensino, os <i>campi</i> Manaus Centro e Manaus Zona Leste do IFAM.	A discricionarieidade e autonomia dos responsáveis pelo processo de implementação na instituição ficam limitadas a atender demandas pontuais encaminhadas pelos próprios destinatários da política e os dirigentes de suas unidades ou da Reitoria, sem uma avaliação dessas ações; A influência dos responsáveis pelo processo de implementação da PNDP tem sido tanto positiva, no sentido desses atores não fazerem restrições à participação dos servidores nas ações de capacitação; e negativa no sentido de não disseminarem e executarem as estratégias de implementação da PNDP previstas nos documentos regimentais da Instituição, ficando na dependência de ações pontuais de capacitação.

Fonte: elaboração própria.

A literatura sobre o assunto destaca que, não obstante aos esforços despendidos, muitas questões encontram-se sem respostas, principalmente no que diz respeito à noção do termo competência e seus componentes, bem como a dificuldade na construção de modelos de GC para este tipo de organização, consideradas complexas e cheias de particularidades que as diferem das demais instituições públicas (FREITAS *et al.*, 2012; MENEZES, 2015).

Percebe-se que, embora alguns órgãos e entidades da administração pública federal, entre eles as IFES, estejam adotando alguns pressupostos da GC, grande parte ainda não conseguiu implementar o sistema por completo. Os trabalhos divulgados buscam superar as lacunas existentes, visto que na prática os PAC não estão baseados nos diagnósticos das competências necessárias para as instituições alcançarem seus resultados e prestarem um serviço de qualidade, conforme as exigências do Decreto 5.707/2006. O tópico a seguir retrata com mais detalhes a PNDP e sua proposta enquanto política pública com foco na GP, no qual foram situadas as diretrizes e os instrumentos para o incremento da gestão estratégica de

pessoas por competência alinhada aos processos de capacitação dos servidores públicos federais em prol da modernização dos serviços públicos.

2.4. Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal

O ideário da reforma gerencial proposta por Bresser-Pereira buscou em sua gênese o desenvolvimento e a profissionalização do serviço público, com o propósito de ampliar a capacidade do governo federal na gestão da máquina pública e melhorar as condições dos serviços públicos prestados à população brasileira. No entanto, suas atenções acabaram voltadas para a dimensão dos resultados econômicos com foco no ganho financeiro decorrente do processo de enxugamento da máquina pública (FREITAS *et al.*, 2012). Desta forma, a preocupação quanto aos procedimentos de melhoria no quadro funcional da administração pública federal ficou a cargo apenas de um regramento, que estabeleceu a Política de Capacitação dos Servidores Públicos Federal (BRASIL, 1998). Cabe-nos mencionar também que em 1996 foi editado o Decreto nº 2.029, responsável apenas por normatizar a participação dos servidores públicos federais em conferências, congressos, treinamentos e eventos afins (BRASIL, 1996).

O Decreto nº 2794, de 1º de outubro de 1998, foi o responsável por instituir a Política Nacional de Capacitação dos Servidores públicos federais, que deveria ser praticada pelos órgãos e entidades da administração pública. Este regramento foi associado as percepções sobre a questão de treinamento, envolvendo assuntos sobre gastos com capacitação e qual o público-alvo que deveria receber atendimento prioritário. Segundo Magalhães *et al.* (2010), seu propósito não surtiu o efeito desejado, pois sua implementação foi burocratizada e não existia informações gerenciais que pudessem verificar o processo de capacitação dos servidores. Com o passar do tempo, o papel dos recursos humanos foi reposicionado quando surgiu a necessidade da articulação da norma jurídica focada na gestão estratégica de pessoas alinhada ao modelo de GC (BRASIL, 2012).

Deste modo, em fevereiro de 2006 emerge a PNDP pelo Decreto nº 5.707, com o propósito de materializar a dimensão do desenvolvimento profissional como um elemento da qualidade na prestação do serviço público. Ao se criar o referido decreto,

pensou-se em desenvolver um mecanismo que pudesse promover melhorias na prestação dos serviços e aumentar a produtividade nos órgãos da administração pública federal, por meio da capacitação e desenvolvimento do material humano.

O procedimento de concepção da PNDP iniciou a partir de um diagnóstico realizado pelo governo federal, no qual foram identificadas algumas deficiências em relação à capacitação de seus servidores. Tal situação resultou em sugestões para que fosse implementado um modelo de desenvolvimento de pessoas orientado pela gestão por competências (BREGALDA; TOSTA; DALMAU, 2014). Os esforços empreendidos até então pela Administração Pública Brasileira no sentido de instituir uma política de GP para o setor público, não haviam sido direcionados por um modelo específico (CAMÕES. 2013).

Em seu art. 1º, o decreto determina que a PNDP deverá ser implementada por todos os órgãos e entidades da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, com as seguintes finalidades:

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

Para o Decreto 5.707/2006, “capacitação é o processo permanente e deliberado de aprendizagem, com o propósito de contribuir para o desenvolvimento de competências institucionais por meio do desenvolvimento de competências individuais”. A forma como essa capacitação poderá ser realizada, envolve cursos presenciais e a distância, incluindo-se a educação formal nos seus mais diversos níveis – intercâmbios, congressos, seminários, estágios, grupos formas de estudo e aprendizagem em serviço, que contribuam para o desenvolvimento do servidor e que atendam aos interesses das instituições públicas (BRASIL, 2006a). O próprio decreto estabelece que devem ser incentivados as ações promovidas pela própria instituição, mediante o bom emprego das habilidades e conhecimentos de seu quadro de servidores (art. 3º, inciso IV), bem como aproveitar, nos casos de cursos externos, as

oportunidades ofertadas pelas Escolas de Governo (art. 3º, inciso XIII), como é o caso da Escola Nacional de Administração Pública – ENAP.

A PNDP possui ainda um rol de 13 diretrizes que devem nortear as ações dos órgãos e entidades da administração pública federal no que se refere ao desenvolvimento de seus servidores, com o propósito de incentivar, assegurar, apoiar, promover e estimular o crescimento contínuo e a melhoria dos serviços prestados à sociedade. A ENAP, em um ofício disponibilizado no ano de 2011, descreve as estratégias utilizadas para a implementação da política pública. São elas: gestão por competência como referência da política; priorização de capacitação das áreas de RH e de cargos de direção; reconhecimento do papel das escolas de governo; criação do Comitê Gestor da Política que acompanha e orienta as ações de capacitação; incentivo às capacitações promovidas pelas próprias instituições e ampla divulgação das oportunidades (ENAP, 2011).

Além disto, outro fator importante foi a divulgação da Portaria nº 208, de 25 de julho de 2006, do Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão (MPDG), no qual foram estabelecidos os três principais instrumentos de apoio aos órgãos vinculados ao SIPEC para a implementação da PNDP – Plano Anual de Capacitação; Relatório de Execução do Plano Anual de Capacitação; e o Sistema de Gestão por Competências (BRASIL, 2013).

O art. 2º da Portaria descreve os três instrumentos da seguinte forma:

- I - Plano Anual de Capacitação: documento elaborado pelos órgãos e entidades para orientação interna, que compreenderá as definições dos temas, as metodologias de capacitação a serem implementadas, bem como as ações de capacitação voltadas à habilitação de seus servidores;
- II - Relatório de Execução do Plano Anual de Capacitação: documento elaborado pelos órgãos e entidades contendo as informações sobre as ações de capacitação realizadas no ano anterior e a análise dos resultados alcançados; e
- III - Sistema de Gestão por Competência: é a ferramenta gerencial que permite planejar, monitorar e avaliar ações de capacitação a partir da identificação dos conhecimentos, das habilidades e das atitudes necessárias ao desempenho das funções dos servidores (BRASIL, 2006b).

Conforme o Decreto nº 5.707/2006, art. 2º, inciso II, a GC é a “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” (BRASIL, 2006). A inclusão do modelo de GC no cenário da gestão de recursos humanos do setor público permitiu a valorização do capital humano como quesito diferencial para o alcance dos resultados esperados.

A priori, a ideia da GC está intimamente ligada ao diagnóstico das competências organizacionais, individuais e das equipes de trabalho, com o propósito de reduzir ou até mesmo eliminar as lacunas identificadas, por meio do processo de capacitação dos servidores. No entanto, nada impede que ela seja usada para outras finalidades, como auxiliar no processo de recrutamento e seleção (concursos), planejamento da força de trabalho, avaliação de desempenho, promoção, reconhecimento profissional e sucessão (BRASIL, 2013).

O SGC permite identificar as necessidades reais de cada setor, sendo capaz de agregar, ao mesmo tempo, valor a organização e ao indivíduo, com foco no resultado. A PNDP preconiza ainda a qualificação gerencial para o exercício de atividades de direção e assessoramento; a possibilidade de instauração de um banco de talentos; ampliar a divulgação dos processos relacionados à capacitação, que podem promover a aceitação dos planos nos órgãos e entidades; a constituição de modelos informais de capacitação e desenvolvimento de baixo custo (treinamento no trabalho, pesquisas, tutorias/*coaching*); e a incitação ao servidor para tornar-se responsável pelo seu próprio desenvolvimento (BRASIL, 2011; 2012).

Em síntese, Magalhães *et al.* (2010) argumentam que a PNDP trouxe algumas questões já trabalhadas na política anterior, como por exemplo, a possibilidade de acesso aos valores gastos com o investimento no desenvolvimento de pessoal, possibilitando obter parâmetros de custos que auxiliam no planejamento orçamentário das instituições. Entretanto, o Decreto nº 5.707/2006 inovou ao considerar a capacitação de pessoal como um processo contínuo, com vistas ao “desenvolvimento de competências organizacionais individuais, preparando, inclusive, as pessoas para assumir cargos futuros”, além de trabalhar com o conceito de gestão por competências, retratando-a como uma abordagem moderna focada no desenvolvimento dos servidores públicos (MAGALHÃES *et al.*, 2010, p. 66).

A PNDP, enquanto instituidora de diretrizes para o desenvolvimento dos servidores pertencentes aos órgãos e entidades da Administração Pública Federal, determina a busca pela melhoria na qualidade dos serviços prestados à sociedade, a adequação das competências requeridas aos objetivos de cada ente e o estabelecimento dos programas de capacitação fundamentados nas deficiências verificadas durante a realização das atividades. Desta forma, é fundamental a implementação do SGC focado nos planos estratégicos, bem como na identificação das competências necessárias para o cumprimento dos objetivos estabelecidos, a partir dos procedimentos indicados pelo mapeamento de competências.

Para cumprir com os objetivos propostos neste estudo, principalmente o de apresentar as competências individuais necessárias às atividades desenvolvidas pelos Assistentes em Administração na CAP/PROGEPE, o próximo capítulo exporá os caminhos metodológicos utilizados para alcançar os propósitos deste TCF. Isto possibilitará à UFJF seguir os mesmos passos para a realização do mapeamento das competências de todos os cargos, bem como colaborar em uma possível implementação do SGC no órgão.

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Neste capítulo será exposto os caminhos metodológicos que foram utilizados no estudo. Nele são evidenciados a classificação da pesquisa, esclarecendo-se os procedimentos de investigação, seus principais conceitos e características, bem como o objeto de estudo e a definição dos sujeitos. Contemplam ainda os instrumentos de pesquisa, as técnicas de coletas de dados adotados e o método utilizado para a sua análise.

3.1. Classificação da Pesquisa

O primeiro passo para iniciar qualquer tipo de pesquisa é “estabelecer e definir critérios por meio dos quais a qualidade da investigação científica possa ser examinada” (GODOY, 2005, p. 81). Segundo a autora, estes critérios servirão de base tanto para sustentar a execução da pesquisa quanto para a sua avaliação. O objetivo do presente estudo foi identificar as competências necessárias para as funções exercidas pelos Assistentes em Administração da Coordenação de Administração de Pessoal ligada a Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas da Universidade Federal de Juiz de Fora (PROGEPE/UFJF), a partir da visão dos próprios servidores, seus chefes e dirigentes que atuam no órgão.

Assim sendo, a estratégia de pesquisa adotada constituiu-se em um estudo de caso único, no qual a unidade de análise corresponde à Coordenação de Administração de Pessoal da PROGEPE/UFJF. De acordo com Yin (2015), o estudo de caso é mais adequado quando o pesquisador pretende observar como um certo fenômeno ocorre no mundo real. Não pretendeu-se interferir sobre o objeto estudado, mas sim conhecer, em profundidade, o “como” e o “porquê” de uma determinada ocorrência que se acredita ser exclusiva, procurando desvendar o que há de essencial e característico, conforme as orientações de Gil (2010). Triviños (2013) descreve que os resultados encontrados em um estudo de caso são válidos apenas para aquela situação, porém podem fornecer subsídios para se formular proposições a outros estudos correlatos.

Nesse sentido, a abordagem adotada na investigação classificou-se como

qualitativa, pois preocupou-se com o aprofundamento da compreensão dos significados e características apresentados por determinado grupo social (GODOI; BALSINI, 2010). Nesse sentido, houve contato direto com as pessoas e os processos relacionados à organização, permitindo desta forma compreender o fenômeno estudado a partir das perspectivas dos indivíduos (GODOY, 1995a; RICHARDSON *et al.*, 2012). Este enfoque permitiu elucidar as opiniões dos sujeitos a respeito de suas atividades e compreender melhor a dinâmica de trabalho em cada divisão do setor.

A partir da perspectiva dos sujeitos, foi possível interpretar e descrever quais são as competências necessárias para exercer, de forma adequada, as funções assumidas pelos Assistentes em Administração no órgão. Deste modo, o parâmetro utilizado para a identificação das competências se apoiou nos conhecimentos, habilidades e atitudes (CHA) definido por autores como Brandão (2017) e Carbone *et al.* (2011) e apresentado no capítulo “Competências Individuais” constante no referencial teórico, considerando-se ainda que tais competências devem estar alinhadas a contextos ou estratégias organizacionais, em busca de aprimorar a performance institucional. Cabe destacar que esta definição operacional é seguida pelo Guia de Mapeamento e Avaliação de Competências do MPDG (BRASIL, 2013), o qual instruiu como deverá ser conduzida a identificação das competências.

Tendo em vista as características da problemática apresentada, a natureza deste estudo é considerada aplicada, pois seu objetivo foi produzir conhecimentos para aplicação prática, motivado pela necessidade de resolver problemas concretos de forma imediata, envolvendo verdades e interesse locais (APPOLINÁRIO, 2004). Conforme o referencial teórico, o sistema de gestão por competências ainda não foi implementado pela Universidade Federal de Juiz de Fora (UFJF), sendo que a metodologia utilizada para o mapeamento das competências organizacionais e individuais da CAP/PROGEPE poderá ser utilizado como base para uma possível ampliação do processo em toda a instituição (BRANDÃO; BAHRY, 2005; CARBONE *et al.*, 2011; 2016).

Quanto aos objetivos da pesquisa, ela pode ser classificada como descritiva, visto que envolveu o uso de técnicas uniformizadas de coleta de dados, com o propósito de descrever, registrar, analisar e interpretar informações sobre fenômenos

ou opiniões atuais de uma população específica (TRIVIÑOS, 2013). A pesquisa descritiva possibilitou expor a situação social, evidenciando, com precisão de detalhes, as questões dos mecanismos e dos atores existentes no contexto estudado (DESLAURIERS; KÉRISIT, 2010). De acordo com Triviños (2013), os fatos e fenômenos de determinada realidade deverão ser verificados de forma adequada, para que não ocorra um exame crítico equivocado pelo investigador.

A seguir, é apresentada a unidade de análise escolhida para esta pesquisa, evidenciando-se a Universidade Federal de Juiz de fora, a Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas e, conseqüentemente, a Coordenação de Administração de Pessoal, ambas responsáveis por colaborar na conservação das atividades administrativas e da vida funcional do quadro de servidores do órgão.

3.2. Unidade de Análise

A Unidade de análise escolhida para esta pesquisa foi a Coordenação de Administração de Pessoal da Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas (CAP/PROGEPE) da Universidade Federal de Juiz de Fora (UFJF), devido ao fato de ser o local de trabalho do pesquisador e, portanto, possibilitar facilidade de acesso aos sujeitos da pesquisa e quaisquer informações necessárias para a realização do trabalho. A diante, serão apresentadas as informações estruturais e administrativas do local, além de algumas informações históricas da própria UFJF.

3.2.1. Universidade Federal de Juiz de Fora

A Universidade Federal de Juiz de Fora (UFJF), instituição pública federal sem fins lucrativos, está situada na cidade de Juiz de Fora, possuindo ainda um campus em Governador Valadares, ambos sediados em Minas Gerais. Integrante da administração pública indireta do poder executivo, a UFJF é reconhecida como uma das melhores Instituições Federais de Ensino Superior (IFES) do Brasil e também da América Latina, com prestígio em âmbito nacional e internacional. Desde a sua fundação, a universidade se preocupa em manter seu nível de qualidade, trabalhando efetivamente para atender estudantes do nível fundamental à pós-graduação. Para

que isto ocorra, a UFJF investe na qualificação de seus servidores docentes e técnico-administrativos em educação, buscando sempre promover ações de ampliação e edificação das atividades e dos preceitos do tripé “ensino, pesquisa e extensão” (UFJF, [2018?] a).

A UFJF foi fundada em 23 de dezembro de 1960, com a união de alguns estabelecimentos de ensino superior existentes em Juiz de Fora, que foram reconhecidos e federalizados pelo então Presidente da República Juscelino Kubitschek. Ainda na década de 1960, foi inaugurado o Hospital Universitário (1966) e criada a Cidade Universitária (1969). Em 2006 foi construído mais uma unidade do Hospital Universitário (HU), conhecido como Centro de Atenção à Saúde (CAS), com o propósito de alavancar a qualificação dos profissionais que seriam formados na instituição. No ano de 2012, visando cumprir com seu dever institucional de integração e desenvolvimento regional e nacional, a UFJF criou o seu campus avançado na cidade de Governador Valadares (UFJF-GV). Em 2014, a administração do HU foi repassada a Empresa Brasileira de Serviços Hospitalares (Ebserh), porém seu foco continua sendo o de ser um hospital de ensino, pesquisa e extensão na área de saúde.

Atualmente, a universidade conta com 20 unidades acadêmicas, composta por quatro Institutos, 15 Faculdades e o Colégio de Aplicação João XXIII, em seu campus sede, bem como dois Institutos no campus de Governador Valadares. Anualmente, são ofertadas vagas para 98 cursos de graduação nas modalidades presencial e a distância, 71 cursos de especialização, 36 de mestrado e 17 de doutorado em todas as áreas do conhecimento. Além disto, a UFJF oferece cursos de educação básica e bolsas de residência médica e residência multiprofissional, para os profissionais que atuam no HU. Segundo levantamento realizado no site institucional (UFJF, [2018?] a), a UFJF possui 20.294 estudantes, 1.542 Técnico-Administrativos em Educação, 1.735 Docentes efetivos e não efetivos e 270 profissionais residentes (médicos) e multiresidentes.

Em termos de organização administrativa, a UFJF possui sua estrutura funcional estabelecida por normas estatutárias e regimentais. O Colegiado Superior é composto pelo Conselho Universitário (CONSU), Conselho Setorial de Graduação (Congrad), Conselho Setorial de Pós-Graduação e Pesquisa (CSPP), Conselho de

Extensão e Cultura (CSEXC) e Conselho de Administração e Recursos Humanos (CSARH), instância responsável por exercer funções normativas, deliberativas e de planejamento da instituição. Além disto, a administração central é formada pela Reitoria, órgão executivo responsável por dirigir e supervisionar o cumprimento das atividades universitárias e determinar as medidas normativas oportunas.

Destarte, para assessorar e dar suporte as diversas funções existentes, a Reitoria possui as seguintes Pró-Reitorias: “Pós-Graduação e Pesquisa”, “Graduação”, “Extensão”, “Cultura”, “Assistência Estudantil e Educação Inclusiva”, “Gestão de Pessoas”, “Planejamento, Orçamento e Finanças” e “Infraestrutura e Gestão” (UFJF, [2018?] a). O Estatuto da UFJF ainda prevê a existência dos Órgãos Suplementares e de Diretorias, que são responsáveis por auxiliar a Reitoria nos assuntos que não dizem respeito às Pró-Reitorias (UFJF, 2016). A estrutura organizacional comporta ainda a Auditoria Interna, a Comissão Permanente de Pessoal Docente (CPPD), a Ouvidoria e a Procuradoria Federal. Esta última compõe o organograma da UFJF, porém é um órgão de execução da Procuradoria-Geral Federal (UFJF, 2017). O Organograma reduzido da UFJF pode ser conferido no Anexo A, enquanto o detalhado encontra-se no site mencionado em nota de rodapé¹⁴, porque não foi possível adaptá-lo as configurações de margens deste trabalho.

Toda essa estrutura organizacional concorre para que a UFJF consiga cumprir o seu principal propósito, expresso por meio de sua missão:

A Universidade tem por finalidade produzir, sistematizar e socializar o saber filosófico, científico, artístico e tecnológico, ampliando e aprofundando a formação do ser humano para o exercício profissional, a reflexão crítica, a solidariedade nacional e internacional, na perspectiva da construção de uma sociedade justa e democrática e na defesa da qualidade de vida (UFJF, 1998).

A Pró-Reitoria de Gestão de pessoas é a responsável por cuidar das questões ligadas à situação funcional, financeira e da qualidade de vida do quadro de servidores da Instituição, função importantíssima para o cumprimento dos objetivos e da própria

¹⁴ Estrutura organizacional detalhada da Universidade Federal de Juiz de Fora. Disponível em: <<http://www.ufjf.br/transparencia/files/2017/07/organograma.pdf>>. Acesso em: 26 jun. 2018.

missão da UFJF. A seguir apresenta-se uma breve introdução sobre a PROGEPE e com mais detalhes a Coordenação de Administração de Pessoal (CAP).

3.2.2. Coordenação de Administração de Pessoal

Como citado anteriormente, na estrutura organizacional da UFJF pode-se encontrar a Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas (PROGEPE), órgão responsável pelo controle e avaliação das políticas e práticas de gestão e desenvolvimento do quadro de servidores da instituição. A PROGEPE é formada pela Coordenação de Administração de Pessoal (CAP), Coordenação de Movimentação e Avaliação de Pessoas (CAMP), Coordenação de Capacitação e Desenvolvimento de Pessoas (CCDP), Coordenação de Formação, Análise e Planejamento de Pessoal (CFAP) e Coordenação de Saúde, Segurança e Bem Estar (COSSBE). Cada uma possui gerências com atribuições exclusivas, colaborando para que o órgão possa cumprir seu propósito de atender aos seus servidores com efetividade, respeito e qualidade.

A CAP, setor escolhido para esta pesquisa, é diretamente responsável pelos dados cadastrais e de remuneração dos servidores ativos, aposentados, pensionistas e profissionais temporários que possuam relação direta com a UFJF. À CAP cabe também atender as solicitações dos órgãos fiscalizadores da União (Advocacia Geral da União, Controladoria Geral da União e Tribunal de Contas da União), da Justiça Federal e das Varas Cível e da Família. Além disto, fica a cargo da referida seção analisar as Legislações, Notas Técnicas e Orientações Normativas no que tange a gestão de pessoas e seus desdobramentos na vida funcional dos servidores da Instituição (UFJF, [2018?] c).

Para que os serviços possam ser prestados da melhor forma possível, a Coordenação conta, em sua estrutura, com duas divisões: A Gerência de Cadastro (GCAD) e a Gerência de Controle de Remunerações (GREM), cada qual com suas respectivas atribuições. A GCAD lida com os assuntos ligados a inclusão e exclusão de dados cadastrais no registro funcional dos servidores, aposentados, pensionistas e profissionais temporários, tanto no Sistema Integrado de Gestão Acadêmica (SIGA), ferramenta de gestão interna do órgão, quanto no Sistema Integrado de Administração

de Recursos Humanos (SIAPE) do Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão (MPDG). No que diz respeito à GREM, cabe a esta Gerência lidar com os assuntos referentes ao gerenciamento da Folha de Pagamento do público citado anteriormente. Todas estas atividades desenvolvidas convergem para que o setor consiga gerir, de maneira adequada, a vida funcional e financeira de seu público alvo.

Para cumprir sua missão, a CAP estabeleceu os seguintes objetivos:

Contribuir para o desenvolvimento e democratização do quadro efetivo de pessoal da UFJF; efetuar o gerenciamento de atividades relacionadas à vida funcional e manutenção do pagamento dos servidores públicos do quadro de pessoal; racionalizar os recursos disponíveis, buscando a superação dos obstáculos administrativos e materiais; sanar problemas que possam ocorrer nos registros funcionais individuais e folha de pagamento com maior transparência e confiabilidade aos servidores (ANDRADE, 2017, p. 33 e 34).

Após a escolha da unidade de análise, procedeu-se à seleção dos sujeitos, de acordo com as características mais importantes para a condução do trabalho, conforme explicado na seção a seguir.

3.3. Seleção dos Sujeitos

O universo deste estudo foi formado por profissionais ocupantes dos cargos de Assistente em Administração do quadro funcional da CAP/PROGEP. A escolha pelo cargo baseou-se no critério de representatividade e multiplicidade de ações, além de oferecer suporte administrativo e técnico em várias áreas. De acordo com a Lei nº 11.091/2005, o requisito básico de ingresso no serviço público é o Ensino Médio Profissionalizante ou Médio completo, além da comprovação de 12 meses de experiência na área.

Atualmente, a CAP/PROGEPE possui em seu corpo técnico-administrativo 30 servidores pertencentes às classes C, D e E. O nível intermediário (classificações C e D) apresenta a maior parcela dos servidores, representados por 23 indivíduos, sendo que, deste total, 18 ocupam o cargo de Assistente em Administração. A Tabela 1 retrata a composição da força de trabalho em cada Gerência do setor.

Tabela 1 - Quantitativo de Assistentes em Administração na CAP (abril de 2018)

Setores	Assistentes em Administração	Outros cargos¹⁵
Gerência de Remunerações	09	05
Gerência de Cadastro	09	07
Total	18	12

Fonte: Coordenação de Administração de Pessoal (CAP).

A partir de então, foi possível escolher os sujeitos a serem investigados. De acordo com Creswell (2007) e Gil (2010), a seleção dos participantes deve estar em sintonia com as pretensões do investigador, que possui o propósito de avaliar o ambiente da pesquisa em busca de atores que possam oferecer contribuições à compreensão do fenômeno estudado. A escolha dos servidores baseou-se na seleção intencional ou racional, de forma não-probabilística, no qual houve interesse na opinião de determinados elementos da população de acordo com certas características pertencentes ao grupo (MARCONI; LAKATOS, 2011; RICHARDSON et al., 2012). Desta forma, foram selecionados os servidores pela conveniência, devido a facilidade de acesso e concordância em participar da pesquisa, e por serem avaliados como elementos possuidores das características que retratam bem a população-alvo em estudo (tipicidade), seguindo as orientações de Vergara (2016).

Nesse sentido, realizaram-se entrevistas individuais com aqueles Assistentes em Administração que representavam os atributos característicos de todos os integrantes pertencentes às equipes de trabalho, conforme estabelecido por Richardson *et al.* (2012). Isto possibilitou as mais diversas impressões do ambiente de trabalho na unidade e a verificação de possíveis diferenças nas atividades exercidas entre os setores, fornecendo subsídios para identificar as competências essenciais ao órgão como um todo. O número de entrevistas realizadas respeitou o critério de saturação teórica, no qual ocorreu o seu fechamento quando os dados obtidos apresentaram redundância ou repetição, ou seja, nenhuma nova informação fornecida pelos participantes era relevante para os propósitos do estudo (NASCIMENTO *et al.*, 2018).

¹⁵O quadro funcional é composto ainda por: 5 Administradores; 3 Auxiliares em Administração; 2 Contadores; e 2 Técnicos em Contabilidade.

Além dos técnico-administrativos, fez-se necessário entrevistar os dirigentes responsáveis pelo setor, pois estes mantêm contato com todos os servidores e puderam contribuir na identificação das competências esperadas para os ocupantes do cargo. O perfil dos entrevistados está apresentado no Quadro 5, a partir do que foi verbalizado pelos mesmos durante as entrevistas. Para os diretores não foi utilizado este recurso, com o propósito de evitar indícios que pudessem facilitar a sua identificação.

Quadro 5- Perfil dos Assistentes em Administração e Gerentes entrevistados

Entrevistados	Idade	Sexo	Formação	Tempo (anos) de	
				Setor	Instituição
G1	56	M	Especialização	25	26
G2	41	F	Especialização	4	4
G3	53	F	Especialização	31	33
A1	29	M	Mestrado	4	4
A2	37	F	Especialização	4	4
A3	58	F	Mestrado	23	23
A4	30	F	Especialização	2	2
A5	43	F	Graduação	1	6
A6	40	F	Mestrado	6	7
A7	31	M	Especialização	4	4
A8	37	F	Graduação	3	3
A9	44	F	Graduação	1	1
A10	38	F	Especialização	3	5
A11	34	M	Graduação	1	1
A12	60	M	Graduação	23	27

Fonte: Dados da pesquisa.

Esta estratégia possibilitou verificar e relatar as opiniões de cada um a respeito dos atributos que os servidores devam possuir para se atingir os objetivos organizacionais. Do mesmo modo, foi possível levantar o tempo de Instituição e também o período que estão exercendo as atribuições na CAP/PROGEPE, permitindo relatar informações cruciais para se entender a importância dada as atividades, a dinâmica de trabalho no local, a percepção dos mesmos quanto a estrutura oferecida e os estímulos para exercer suas funções.

3.4. Coleta de dados e informações

Para esta pesquisa, optou-se como estratégia a utilização de múltiplas fontes de coleta – evocação de palavras, análise documental, entrevistas semiestruturadas e a observação não-participante. Tal escolha remete ao procedimento da triangulação metodológica, pois se refere ao uso de formas distintas de obter dados mais completos e detalhados possíveis sobre o fenômeno estudado (ZAPPELLINI; FEUERSCHÜTTE, 2015). Isto possibilitou o cruzamento de vários pontos de vista diversificados e a utilização de uma variedade de técnicas de coleta de dados que acompanharam o trabalho de investigação (MINAYO, 2010), abrangendo “a máxima amplitude na descrição, explicação e compreensão do foco em estudo” (TRIVIÑOS, 2013, p. 138).

Segundo Tuzzo e Braga (2016), este tipo de triangulação é o mais aplicado em pesquisas qualitativas, principalmente quando se combinam os métodos de observação e entrevista, com o propósito de compreender melhor os diferentes aspectos de uma realidade e evitar os enviesamentos gerados ao se utilizar apenas uma metodologia. O tópico a seguir retratará sobre a Evocação de Palavras, técnica utilizada para identificar o núcleo da representação social sobre o termo “competências individuais”, a partir da percepção dos entrevistados.

3.4.1. Evocação de Palavras

A primeira etapa da coleta de dados ocorreu por meio da utilização da Evocação de Palavras. Essa técnica se aplica a respostas de associação livre, isto é, frases ou palavras curtas, fornecidas a partir de um termo indutor, geralmente o próprio rótulo verbal que se refere a um objeto da representação social, possibilitando aos sujeitos da pesquisa evocarem palavras ou expressões que lhes venham prontamente à memória (SÁ, 2002; WACHELKE; WOLTER, 2011).

O fenômeno das representações sociais refere-se aos contornos do pensamento social, no qual os atores dão significados à realidade em que estão inseridos, envolvendo aspectos de natureza simbólica, avaliativa e afetiva, conscientemente compartilhado entre eles. De acordo com Wachelke (2009, p. 103),

a escola estrutural trata a representação social como “um sistema de unidades cognitivas organizadas em uma estrutura do conhecimento” a respeito da vida ou de um objeto social.

A evocação de palavras é uma técnica que está associada à teoria do núcleo central, proposta por Jean-Claude Abric em 1976, considerada a principal teoria da abordagem estrutural. Seu entendimento leva em consideração que as representações sociais são compostas por dois sistemas de cognemas: i) o *núcleo central*, formado por um conjunto próprio de elementos que organizam e dão significados fundamentais à representação. O núcleo é propenso à imutabilidade, porém quando ocorre alteração no sistema a representação se modifica; e ii) o *sistema periférico*, que envolve a maioria dos elementos particulares da representação, por meio do qual se condicionam a situações mais específicas do cotidiano, possuindo um estilo mais flexível e objetivo (WACHELKE, 2009; WACHELKE; WOLTER, 2011).

De acordo com Sá (2002), Abric oferece um sentido à representação social, ao hierarquizar e categorizar os elementos em torno do núcleo central, atribuindo-lhe identidade e sendo responsável por organizar os demais componentes. Assim, tanto o núcleo quanto os demais quadrantes formam um sistema que possibilita visualizar as diferenças de percepção dos sujeitos de pesquisa, trabalhando como estruturas de ação que guiam o empirismo social.

Para definir o núcleo central e seus quadrantes, adotou-se como termo indutor o seguinte questionamento: Quando você ouve o termo “Competências Individuais”, quais são as cinco palavras ou expressões que vêm prontamente a sua mente? Ao fazer essa indagação, houve a transcrição imediata dos vocábulos expressados. Posteriormente, solicitou-se aos sujeitos que classificassem cada resposta variando de “muito importante” até “pouco importante”, numerando-as de um a cinco, de acordo com o entendimento dos mesmos quanto ao seu valor. O quantitativo de participantes da pesquisa foram os mesmos que aceitaram contribuir com as entrevistas, além de outros dois Assistentes em Administração, somando-se 19 indivíduos.

No que diz respeito ao exame das palavras ora evocadas, optou-se por utilizar a análise prototípica proposta por Pierre Vergès, a qual propõe a reorganização dos termos em função da hierarquia subjacente à frequência e à ordem de evocação

(VERGÈS, 2001 apud SÁ, 2002). A frequência (f) é o número de ocorrências de uma determinada palavra ou expressão evocada e a ordem média de evocação (OME) retrata sua colocação no grupo das evocações. Assim, foi possível distribuir os termos produzidos de acordo com a importância atribuída pelos sujeitos, permitindo dessa forma encontrar o núcleo central da representação. Quanto menor a OME, mais espontaneamente ela foi evocada, o que a credencia como pertencente ao núcleo central da evocação (VERGÈS, 2001 apud SÁ, 2002).

Por meio da análise combinada entre a frequência e a OME das evocações, foi possível levantar os prováveis elementos pertencentes aos núcleos central, intermediários e periférico da representação social, conforme o Quadro 6.

Quadro 6 - Quadrantes para estabelecimento da Ordem Média de Evocação (OME)

	OME < Média	OME > Média
Frequência > Média	Núcleo Central Elementos Centrais	Sistema Intermediário Elementos Intermediários
Frequência < Média	Sistema Intermediário Elementos Intermediários	Sistema Periférico Elementos Periféricos

Fonte: adaptado de Sá (2002).

A seção a seguir retrata os demais procedimentos adotados para realizar o mapeamento de competências na CAP/PROGEPE, conforme as orientações descritas pela literatura sobre o assunto.

3.4.2. Procedimentos adotados para a identificação das competências

Após a utilização da evocação de palavras, fez-se necessário aplicar as outras três técnicas de levantamento anteriormente citadas. Como descrito no referencial teórico, elas são amplamente empregadas como parte do mapeamento de competências e devem ser realizadas de forma sequencial ou até mesmo em conjunto, para que a descrição das competências seja a mais fiel possível em relação ao contexto de trabalho em questão.

Desta forma, inicialmente, foi realizado levantamento documental, que

consistiu na identificação e análise de documentos internos da UFJF. Tais documentos serviram de base para verificar os objetivos institucionais e, conseqüentemente, diagnosticar as competências relevantes para os propósitos do órgão, por meio da categoria analítica específica. Para tanto, foi analisado o Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) da UFJF para o período de 2016 a 2020, o Plano de Ação (PA) 2018-2020, as atribuições da CAP contidas no site da PROGEPE/UFJF e a descrição do cargo de Assistente em Administração constante no Plano Único de Classificação e Retribuição de Cargos e Empregos (PUCRCE) de 1987.

Posteriormente, realizou-se entrevistas com roteiro semiestruturado e diferenciado adaptado de Pereira (2016), conforme Apêndices B, C e D, com 12 Assistentes em Administração, três gerentes das divisões e as duas dirigentes da CAP/PROGEPE, respectivamente, permitindo assim, a partir da triangulação das opiniões desses três tipos de sujeitos, buscar um conhecimento maior sobre o contexto de trabalho no setor. As entrevistas ocorreram durante o mês de abril de 2018, em uma sala reservada nas dependências do edifício onde está instalada a Coordenação. Com elas, foi possível levantar as atividades realizadas pelos servidores e identificar, como preconiza o Decreto 5.707/2006, os conhecimentos, as habilidades e as atitudes necessárias ao desempenho das funções pelos servidores (BRASIL, 2006), empregando-se ainda o conceito de competência individual proposto por Carbone *et al.* (2011).

Solicitou-se aos sujeitos da pesquisa a indicação de quais competências, segundo eles, poderiam ser necessárias para o órgão no futuro, assim como proposto por Pereira (2016), conforme os ensinamentos de Brandão e Bahry (2005). Além disto, com as entrevistas foi possível levantar a prática cotidiana de trabalho, as condições oferecidas (poder agir) e os estímulos dos servidores para adquirir, desenvolver e aplicar competências (querer agir), como preconiza Le Boterf (2003). Os entrevistados foram convidados pessoalmente para participarem da pesquisa, momento em que os dias de sua realização foram agendados, de acordo com a disponibilidade dos servidores.

Antes do início das mesmas, foram explicados os objetivos da pesquisa e os

conceitos de competências organizacionais, competências individuais e as dimensões dos conhecimentos, habilidades e atitudes que a compõe. Foi esclarecido ainda que o áudio da conversa seria gravado, que haveria respeito ao anonimato das opiniões manifestadas e a opção por desistirem, a qualquer tempo, da entrevista. Todos assentiram e concordaram em assinar o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (Apêndice A), que explicava todos os procedimentos adotados no trabalho e outras informações necessárias. A transcrição das entrevistas ocorreu conforme as respostas que eram dadas aos questionamentos feitos. Os trechos utilizados na análise foram numerados de A1 a A12, no caso das falas dos Assistentes em Administração, de G1 a G3, referindo-se aos Gerentes das divisões, e de D1 a D2 para as pertencentes à Diretoria da Coordenação. Em alguns momentos, certos termos foram substituídos por outros, como, por exemplo, “servidor da GCDA”, “gerente da GREM” e “setor de contabilidade”, para manter o anonimato e não expor os participantes.

E por fim, conduziu-se uma observação sistemática no campo de pesquisa, de característica não-participante. Com esta observação visualizou-se a dinâmica de trabalho, as discussões no espaço, o comportamento dos indivíduos e realizaram-se as anotações necessárias em um diário de campo (CRESWELL, 2007). Richardson *et al.* (2012, p. 261) descrevem que “o investigador não toma parte nos conhecimentos do objeto de estudo como se fosse parte do grupo, mas apenas atua como espectador atento”. Foi possível observar, de forma imparcial, o desempenho dos assistentes em administração durante a realização de suas atividades na CAP/PROGEPE, bem como verificar seus comportamentos, as condições da estrutura física do local de trabalho e os recursos à disposição.

Durante a observação o pesquisador procura identificar o que é mais importante verificar em certas situações, fazendo-se as devidas anotações (RICHARDSON *et al.*, 2012; TRIVIÑOS, 2013). Isto possibilitou registrar o máximo de ocorrências possíveis que interessava à pesquisa, servindo de suporte para as devidas comparações com as informações disponibilizadas pelos sujeitos durante as entrevistas, colaborando na identificação das competências relevantes ao trabalho no setor. Para análise e interpretação do que foi encontrado, optou-se pela técnica

denominada análise de conteúdo, conforme poderá ser notado a seguir.

3.5. Análise e interpretação dos dados

Para atender os objetivos propostos, analisaram-se os dados levantados por meio da técnica denominada análise de conteúdo, procedimento utilizado para desvendar o que está sendo dito no processo de comunicação, tanto na forma escrita quanto na oral. Bardin (2011) afirma que a técnica baseia-se em um conjunto de instrumentos metodológicos usados para descrever e interpretar o conteúdo das mensagens, com a intenção de classificá-los em termos ou categorias que auxiliem na compreensão do que está por trás do discurso.

De acordo com Rossi, Serralvo e João (2014, p. 40), historicamente, este tipo de análise foi utilizado principalmente em estudos de cunho quantitativo, “com dados de texto codificados em categorias explícitas e, em seguida, descritos com o uso de estatística”. Com o tempo, a técnica passou a ganhar mais espaço em pesquisas qualitativas, porém com um viés de interpretação mais subjetivo, por meio da codificação e identificação de padrões nas mensagens analisadas. Assim, o estabelecimento da frequência de determinados termos encontrados nos textos em análise pode ser quantificado e submetido à análise qualitativa, conforme as pretensões do pesquisador (TRIVIÑOS, 2013).

Desta maneira, recorreu-se às instruções de Laurence Bardin (2011) para realizar a operacionalização da análise de conteúdo em três etapas. A primeira delas diz respeito à fase *pré-analítica*, que envolveu o levantamento do material a ser pesquisado, a leitura flutuante do mesmo e a sistematização das ideias, hipóteses, objetivos iniciais e indicadores que nortearam a interpretação final. Nesse momento, foi possível organizar todos os elementos constitutivos do *corpus*, por meio da escolha dos documentos mais convenientes ao propósito da pesquisa, a transcrição das entrevistas realizadas e as anotações feitas no diário de campo, respeitando-se a regra de exaustividade. Além disso, a análise de todo o material seguiu também a regra da representatividade, garantindo maior relevância, consistência e significado à coleta de dados. No que diz respeito à homogeneidade, adotou-se procedimentos

semelhantes em situações igualmente semelhantes para a obtenção das entrevistas, bem como critérios precisos para a análise dos elementos (BARDIN, 2011).

Na segunda etapa, denominada *exploração do material*, procedeu-se a sua codificação, processo no qual os documentos e a transcrição das entrevistas foram transformados e recortados em unidades de registro, bem como ocorreu a escolha das normas de contagem (enumeração) e a ordenação e eleição das categorias analíticas, nas quais foram agregadas as informações. Desta maneira, adotou-se neste trabalho como unidades de registro as palavras, consideradas a menor parte do conteúdo, e, enquanto forma de contagem, a quantidade de aparições e a sua presença nas unidades de registro, aliando a sua relevância para o estudo com a frequência de ocasiões em que o termo se reproduz (BARDIN, 2011). Em tempo, é necessário esclarecer que aquelas unidades de registro mencionadas por apenas um entrevistado também foram objeto de análise, devido ao grau de autoridade e posição do sujeito que a mencionou e das observações realizadas.

E por fim a terceira etapa, também conhecida como *tratamento e interpretação dos resultados obtidos*, na qual, munido das informações brutas ora organizadas, foi possível torná-las mais significativas e válidas. Nesse momento, realizaram-se interpretações a respeito do conteúdo manifesto e inferências sobre o latente – sentido por detrás do que foi prontamente apreendido - nos documentos, nas entrevistas e na observação realizada no ambiente de trabalho, relacionando-os ao quadro teórico desenhado inicialmente. (BARDIN, 2011; CÂMARA, 2013).

De acordo com Cavalcante, Calixto e Pinheiro (2014), a análise de conteúdo possui diferentes técnicas que podem ser adotadas pelo pesquisador, a depender da escolha teórica que mais se aplica ao fenômeno estudado. Assim, com vistas a responder ao problema de pesquisa e aos objetivos estabelecidos para esta investigação, fez-se a escolha pela análise temático/categorial, técnica que consiste no desmembramento do texto em categoriais agrupadas analogicamente, que podem ser construídas a partir dos temas que vão surgindo ao longo da mensagem ou definidas previamente, de acordo com o referencial estabelecido (BARDIN, 2011). Na visão de Silva e Fossá (2013, p. 8), a análise categorial “é a melhor alternativa quando se quer estudar valores, opiniões, atitudes e crenças, através de dados qualitativos”.

Para auxiliar na indicação dos termos considerados relevantes, empregou-se o recurso do “**negrito**” como forma de destacar o conteúdo que foi verificado e posteriormente analisado, levando-se sempre em consideração as dimensões dos CHA, para elaboração das competências individuais necessárias às funções realizadas na CAP.

A partir do que foi exposto, optou-se por utilizar as categorias de análise estabelecidas por Pereira (2016), com as devidas adequações que se fizeram necessárias, conforme pode ser observado no Quadro 7. Incluiu-se, na categoria analítica “Dimensões da Competência”, o eixo temático “Objetivos estratégicos da UFJF e CAP/PROGEPE”, para verificar o CHA necessários para cumprir os objetivos organizacionais.

Quadro 7 - As categorias de análise e seus eixos temáticos

CATEGORIAS DE ANÁLISE	EIXOS TEMÁTICOS
Prática Cotidiana (Habitualidade)	a) Atividades realizadas; b) Público alvo; c) Obstáculos enfrentados.
Suporte Organizacional (Poder agir)	a) Estrutura física e recursos à disposição; b) Investimento em treinamento e capacitação; c) Incentivos e ocasiões para utilizar suas aptidões; d) Liberdade de decisão e organização sobre o trabalho.
Estímulos Motivacionais (Querer agir)	a) Empenho e auxílio na demanda por capacitação; b) Ânimo para estudar e progredir; c) Reconhecimento e valorização do esforço; d) Indicação compreensível dos resultados almejados.
Dimensões da Competência (Saber agir)	a) Conhecimentos (informações acumuladas); b) Habilidades (aplicação produtiva do conhecimento); c) Atitudes (aspectos socioafetivos ligados ao trabalho); d) Objetivos estratégicos da UFJF e CAP/PROGEPE

Fonte: adaptado de Pereira (2016, p. 35)

O estudo realizado pela autora possibilitou a identificação das competências individuais essenciais para as funções realizadas pelo grupo de servidores pesquisados em seu órgão de origem, servindo como motivação e referência para o trabalho em questão. Assim, foram empregados os mesmos procedimentos metodológicos amplamente divulgados pela literatura, guardados as devidas alterações e os incrementos indispensáveis aos seus propósitos. Ainda, seguiram-se

as orientações dos teóricos especializados no assunto e também as indicações do Guia de Referência Prático do MPDG¹⁶ (2013), em relação à forma de operacionalização das competências individuais. A partir dos ensinamentos de Le Boterf (2003), fez-se necessário compreender que as competências resultam não apenas de um *saber agir* (conhecimentos, habilidades e atitudes), mas também de um *poder agir* (suporte organizacional) e um *querer agir* (estímulos motivacionais), de acordo com o que foi exposto *a priori* no referencial teórico.

A competência é expressa quando há efeitos esperados no ambiente de trabalho, derivados do alinhamento e bom uso do conjunto do CHA em forma de entrega do indivíduo à organização, de tal maneira que seus resultados são percebidos por outras pessoas (CARBONE *et al.*, 2016). Assim, esta deverá dar condições de trabalho adequadas para que os servidores desejem e possam mobilizar suas competências (LE BOTERF, 2003). Antonello e Pantoja (2010) reforçam a importância do contexto facilitador – meios apropriados, atribuições delegadas aos servidores e as redes de relações - e dos estímulos motivadores para a adequada mobilização das competências.

Nesse sentido, as entrevistas possibilitaram compreender como são as condições de trabalho existentes na CAP/PROGEPE, os obstáculos que vão surgindo no cotidiano e as motivações dos servidores em adquirir, aperfeiçoar e aplicar as competências. Juntamente à observação não participante realizada no local de trabalho, à análise feita nos documentos estratégicos do órgão e também com o apoio da evocação de palavras, foi possível identificar elementos importantes para a análise das categorias estabelecidas. O capítulo a seguir retratará a discussão feita entre os resultados encontrados e o referencial teórico estabelecido.

¹⁶ Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão.

4. RESULTADOS E DISCUSSÃO

Neste capítulo, são apresentados os resultados e as discussões que foram realizadas a partir da análise das informações levantadas pelas técnicas ora utilizadas. Inicialmente, evidenciou-se a contribuição da evocação de palavras para o estudo em questão. Em seguida, procedeu-se a confrontação entre as evidências nos documentos explorados - PDI¹⁷ e PA¹⁸ da Universidade, na descrição das funções desempenhadas na CAP e a descrição do cargo de Assistente em Administração -, nas entrevistas realizadas e também nas anotações do diário de campo, com o referencial teórico utilizado na pesquisa e dos resultados na evocação de palavras, para auxiliar na identificação das competências relevantes para as funções exercidas no setor. Por fim, ocorreu a descrição das competências individuais propriamente ditas, conforme o conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes encontrados durante as análises.

4.1. Evocação de Palavras

Como fora retratado nos procedimentos metodológicos, para auxiliar na identificação dos conhecimentos, dos valores e das percepções que são compartilhados pelos servidores da CAP/PROGEPE a respeito do que seriam competências individuais, optou-se por trabalhar com o denominado núcleo central da representação social. Segundo Ferreira et al. (2004), as representações sociais nem sempre são consensuais, pois a construção do sentido sobre um determinado objeto acaba sendo influenciada pela história pessoal de cada indivíduo e as implicações de suas interações no grupo ao qual pertence.

Desta forma, procedeu-se a análise prototípica de Pierre Vergès para caracterizar a estrutura da representação social a partir das palavras ou expressões evocadas pelos sujeitos, quando lhes foi fornecido o próprio rótulo verbal que designa o objeto da representação (SÁ, 2002; WACHELKE; WOLTER, 2011). Para entendimento do cálculo utilizado na ordem média de evocação – OME, a Tabela 2

¹⁷ Plano de Desenvolvimento Institucional;

¹⁸ Plano de Ação.

apresenta um exemplo baseado em uma das palavras espontaneamente verbalizadas. Para isto, levou-se em consideração a frequência que o vocábulo foi citado pelos sujeitos e a sua hierarquia. No modelo da discussão, a categoria evocada – *Responsabilidade* – foi hierarquizada como a mais importante por três sujeitos e como menos importante não houve escolha. Em um total de 19 respondentes, nove indivíduos relacionaram, prontamente, a expressão “responsabilidade” com certo nível de valor e significância ao pensar em competências individuais. Para efetivar o cálculo da OME, considerou-se o número de vezes em que o termo foi lembrado e citado como a mais importante.

Tabela 2 - Exemplo do cálculo da frequência e OME

Categoria: Responsabilidade
Número de vezes em que foi evocada e hierarquizada em 1º lugar: 3
Número de vezes em que foi evocada e hierarquizada em 2º lugar: 2
Número de vezes em que foi evocada e hierarquizada em 3º lugar: 3
Número de vezes em que foi evocada e hierarquizada em 4º lugar: 1
Número de vezes em que foi evocada e hierarquizada em 5º lugar: 0
Frequência total: $3 + 2 + 3 + 1 + 0 = 9$
OME: $(3 \times 1) + (2 \times 2) + (3 \times 3) + (1 \times 4) + (0 \times 5) / 9 = 2,22$
Fonte: Dados da pesquisa e adaptação de Baêta (2010).

De acordo com os dados da Tabela 2, a cada menção da palavra e a sua hierarquização pelo participante, houve a respectiva multiplicação respeitando-se a ordem escolhida e o fator de ponderação, que variou em uma escala de 1 (um) a 5 (cinco) pelo grau de importância adotado, pois foi solicitado a evocação de cinco palavras. Por fim, operacionalizou-se a soma dos resultados, dividindo-a pela frequência total (9). O resultado indica uma OME de 2,22 para a categoria – “*responsabilidade*”, o que constitui uma imputação da medida de importância a essa palavra em comparação às outras categorias semânticas avaliadas. Caso todos os sujeitos mencionassem a mesma palavra e esta fosse hierarquizada como a menos importante, sua OME seria igual a 5; se classificassem-na como a mais importante, a sua OME teria grau de importância 1.

A Tabela 3 apresenta o somatório das frequências e o cálculo da OME de todas as palavras evocadas pelos sujeitos, bem como suas respectivas médias.

Tabela 3 - Frequência e OME das categorias analisadas

Categoria	Frequência	OME
Atitude	9	3,89
Capacidade	4	2,75
Comprometimento	6	2,33
Comunicação	2	4
Concentração	5	3,40
Conhecimento	11	1,73
Disponibilidade	4	4
Eficácia	3	2,67
Eficiência	6	3
Empatia	2	4
Experiência	2	3
Habilidade	7	3,71
Inteligência	5	2,4
Liderança	4	3,75
Organização	3	3,33
Possuir Valores	2	3
Pró-Atividade	5	2,80
Responsabilidade	9	2,22
Ser Estratégico	2	5
Trabalho em Equipe	4	2,75
Total	95	63,74
MÉDIA	4,75	3,19

Fonte: Dados da pesquisa e adaptação de Ferreira *et al.* (2004).

Algumas palavras mencionadas somente uma vez e que apresentavam características comuns, foram agrupadas em categorias similares, com o objetivo de evitar conteúdo semântico análogo. Desta forma, a categoria [Atitude] recebeu as citações “buscar informações”, “dedicação”, “interessado em aprender”, “prestativo” e “vontade”; a categoria [Capacidade] envolveu “desenvoltura”, “esforço” e “preparado”; [Comprometimento] assumiu “assiduidade” e “pontualidade”; [Concentração] recebeu “atento as tarefas”, “determinação” e “foco”; [Habilidade] abarcou “fazer bem feito”; [Inteligência] recebeu “bom senso”; a [Liderança] assumiu “autoridade” e “delegação”; e por fim, [Trabalho em Equipe] envolveu “bom relacionamento” e “interação”. A Figura

1 evidencia os resultados das 20 categorias semânticas, devidamente alocados em seus respectivos quadrantes.

Os termos “comprometimento”, “conhecimento”, “eficiência”, “inteligência”, “pró-atividade” e “responsabilidade” compõem o núcleo central da representação social dos servidores da CAP/PROGEPE para competências individuais. As palavras situadas nesse quadrante são aquelas que estão mais próximas da reprodução do termo indutor, com poucas chances de mudar sua representação (SÁ, 2002). O estabelecimento da representação social do vocábulo indutor pelos servidores pertencentes ao quadro funcional da CAP/PROGEPE, no caso os assistentes em administração e os dirigentes do órgão, fornece informações para o entendimento dos indivíduos a respeito do tema competências individuais.

Figura 4 - Análise da OME referente ao termo indutor "competências individuais"

ORDEM MÉDIA DE EVOCAÇÃO – OME			
		Inferior a 3,19	Superior a 3,19
Frequência	Superior ou igual a 4,75	NÚCLEO CENTRAL Frequência > Média OME < Média	SISTEMA INTERMEDIÁRIO Frequência > Média OME > Média
		Conhecimento (11) Responsabilidade (9) Comprometimento (6) Eficiência (6) Inteligência (5) Pró-atividade (5)	Atitude (9) Habilidade (7) Concentração (5)
	Inferior a 4,75	SISTEMA INTERMEDIÁRIO Frequência < Média OME < Média	SISTEMA PERIFÉRICO Frequência < Média OME > Média
		Capacidade (4) Trabalhar em equipe (4) Eficácia (3) Experiência (2) Possuir valores (2)	Disponibilidade (4) Liderança (4) Organização (3) Comunicação (2) Empatia (2) Ser estratégico (2)

Fonte: Dados da pesquisa e adaptação de Ferreira *et al.* (2004).

Pode-se entender que a estrutura cognitiva compartilhada por esses participantes caracteriza-se por conceber o entendimento ou o conceito sobre o conjunto de valores que determinam as competências individuais que um determinado indivíduo deve possuir, ligados intrinsecamente aos termos comprometimento, conhecimento, eficiência, inteligência, pró-atividade e responsabilidade, fatores que o caracterizaram como capacitado para realizar as atividades no trabalho. Cabe destacar que estas palavras foram lembradas com uma frequência acima da média, situação na qual é possível considerar que a relação entre esses vocábulos está fortemente ligada e contribuem para a formação do entendimento sobre o termo indutor.

4.2. Categorias Analíticas

Como fora abordado no tópico “análise e interpretação de dados”, as categorias analíticas utilizadas foram estabelecidas a partir do estudo realizado por Pereira (2016), com as devidas adaptações que se fizeram necessárias para esta pesquisa, procurando respeitar o referencial teórico levantado *a priori*, a metodologia empregada para o mapeamento de competências e o contexto de trabalho no setor. Definiram-se, então, quatro categorias de análise, a saber: i) Prática cotidiana; ii) Suporte organizacional; iii) Estímulos motivacionais; e iv) Dimensões da competência.

A primeira delas buscou compreender como é a dinâmica de trabalho na CAP/PROGEPE. As demais contribuíram para aferir três aspectos importantes, ligados à mobilização de competências, conforme os ensinamentos de Le Boterf (2003) e Zarifian (2011): o *poder agir*, que diz respeito às condições de trabalho adequadas ou não para essa mobilização; o *querer agir*, entendida como o interesse do servidor em desenvolver ou alcançar novas competências, além dos fatores que possam estimular a motivação ou não do mesmo; e o *saber agir*, que procura retratar as dimensões da competência – conhecimentos, habilidades e atitudes - necessárias para a realização das atividades restritas aos servidores da CAP/PROGEPE.

4.2.1. Prática Cotidiana no Trabalho

Esta categoria analítica diz respeito ao que é realizado no cotidiano de trabalho dos Assistentes em Administração, contemplando as atividades realizadas pelos servidores, o público alvo do setor, as obrigações de cada um e também os obstáculos encontrados durante a realização das funções exercidas na Coordenação. Para tanto, foram direcionadas questões que puderam ser respondidas pelos servidores e os gerentes de divisão.

Cabe destacar que em seus eixos temáticos ocorreu uma análise mais descritiva das informações, devido aos objetivos estabelecidos para a pesquisa, às perguntas feitas aos entrevistados e também à observação realizada na própria Coordenação. À medida que foram surgindo, cruzou-se as evidências empíricas com os achados teóricos previamente definidos.

4.2.1.1. Atividades Desempenhadas

Para identificar as atividades realizadas pelos Assistentes em Administração na Coordenação de Administração de Pessoal (CAP), buscou-se quais eram as ocupações específicas no setor. Desta forma, houve a indispensabilidade de discriminar as atribuições de cada Divisão (Gerência de Cadastro e Gerência de Remuneração) pertencente à referida coordenação, bem como extrair, da fala dos sujeitos da pesquisa, quais eram as tarefas por eles exercidas, com o intuito de auxiliar na fiel identificação das referidas funções pertencentes à Coordenação. Um dos objetivos estabelecidos pelo Plano de Desenvolvimento Institucional da UFJF, e que está ligado ao interesse em implementar a gestão por competências na instituição, foca justamente no levantamento interno dos requisitos para ocupação de cada cargo.

Selecionar melhor os recursos humanos, isto é, ao se **diagnosticar internamente e se compreender quais requisitos e competências atendem aos anseios da UFJF para cada cargo**, os programas constantes nos editais de contratação via concurso público podem ser melhor ajustados às necessidades da Universidade (UFJF, 2016, p. 80).

O Quadro 8 retrata as obrigações precípua estabelecidas pela Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas (PROGEPE) às divisões pertencentes a CAP, o qual devem ser desenvolvidas de maneira adequada pelos servidores.

Quadro 8 - Atribuições centrais das divisões pertencentes à CAP

COORDENAÇÃO DE ADMINISTRAÇÃO DE PESSOAL (CAP)	
Gerência de Cadastro	Gerência de Remuneração
<ul style="list-style-type: none"> • Assuntos relacionados a dados cadastrais no SIGAC; • Inclusão e exclusão de servidores; • Afastamento para prestar colaboração técnica; • Lotação provisória de servidores; • Mudança de regime de trabalho; • Inclusão e exclusão de dependentes; • Certidão de tempo de contribuição; • Pensão por falecimento; • Férias; • Aposentadoria; • Abono permanência; • Declarações diversas para servidores; • Concessão de licença por assiduidade; • Análise de período para aquisição de licença capacitação; • Licença maternidade e paternidade; • Conservação do arquivo funcional. 	<ul style="list-style-type: none"> • Gerenciamento de informações financeiras na folha de pagamento dos servidores e pensionistas; • Atualização de valores referentes à meses anteriores; • Consultas a tabelas gerais e funcionais no SIAPE; • Lançamento na folha suplementar interna; • Pagamento de ajuda de custo; • Cálculo e lançamento de funções e suas substituições; • Cadastramento de pensão alimentícia; • FUNPRESP; • Fundo de garantia; • Lançamento de adicionais; • Cadastro e exclusão de benefícios; • Pagamento de valores referentes a exercícios anteriores, cálculo e lançamento de retroativos.

Fonte: Elaboração própria, a partir de UFJF [2018? b].

Estas atribuições concorrem para que a CAP cumpra com a sua principal proposta, qual seja, a de gerenciar as informações cadastrais e financeiras do quadro efetivo de ativos e aposentados da Universidade Federal de Juiz de Fora (UFJF), procurando sanar as inconsistências nos registros funcionais e agir com transparência e confiabilidade ao lidar com a folha de pagamentos. Para que isto ocorra, existem tarefas que são distribuídas entre os servidores do setor, para que as obrigações sejam realizadas a contento.

No que diz respeito a estas ocupações, com a verbalização dos entrevistados - neste caso os Assistentes em Administração e seus respectivos chefes – foi possível identificar quais eram as atividades afins. Em geral, as falas sinalizam que o cotidiano de trabalho destes servidores remete a: acessa, consulta e alimenta o Sistema

Integrado de Administração de Pessoal – SIAPE (17); atendimento ao público (14); recebe processos, formulários e outros documentos funcionais (13); realiza cálculos financeiros ou de tempo de serviço (12); emite declarações diversas (11); fornece acesso a documentos e cópia dos mesmos (10). Estas tarefas do cotidiano foram as mais citadas, devido ao fato de serem recorrentes nas duas gerências da CAP. As falas a seguir representam a indicação da ocorrência de algumas delas.

[...] E aí progressivamente fui adquirindo outras funções que eu tenho também, como, por exemplo, **periodicamente atendimento aos servidores** com relação a cadastro de e-mail e desbloqueio de acesso ao Sigepe. (A1)

A rotina é uma rotina mensal. **A gente trabalha com cronograma do SIAPE**, aí a gente separa os trabalhos por etapas. Por exemplo, o início do mês é questões da folha de pagamento, que é a questão de progressão dos servidores, progressão de professores, todas essas progressões o que o cadastro faz e coloca no sistema e **a gente efetua os cálculos** retroativos. (A4)

Eu faço atendimento de modo geral também e a gente contata o pessoal aposentado. **Faz o lançamento no SIAPE** da parte cadastral, que eu trabalho também aqui com a “Gerente da GCAD”. E a parte cadastral de atualização e inclusão de dependente, conta bancária, enfim, de modo geral seria mais ou menos nessa linha aí. (A12)

Lá a gente **atende o servidor** desde o momento que ele ingressa na universidade, até depois que ele falece e vem a pensionista, o beneficiário de pensão dele. Então, quer dizer, a gente trabalha com ele servidor ativo e depois que ele aposenta. [...] a gente trabalha com tudo que compete a vida financeira, né. **Tanto cadastral quanto financeira do servidor, a gente tem a participação dentro do setor.** (G3)

Os Assistentes em Administração da CAP possuem habilitação para realizarem as movimentações necessárias no SIAPE. A maior parte das atividades requer o uso deste sistema, por isto que foi uma ocupação tão mencionada nas verbalizações. Diariamente os servidores prestam atendimento presencial, por telefone ou até mesmo e-mail. Apesar de não ter sido citado pelos sujeitos, o acesso ao e-mail institucional é uma tarefa corriqueira, pois todos os dias chegam diversas solicitações do público em geral e também do poder judiciário ou até mesmo pedidos de esclarecimentos vindos de certos órgãos de fiscalização – CGU e TCU. Todas estas rotinas puderam ser verificadas por meio da observação realizada pelo pesquisador e devidamente anotadas em um diário de campo.

Destarte, atividades comuns às divisões e que foram pouco citadas, mas que são de fundamental importância para os procedimentos internos do órgão, puderam ser identificadas. São elas: análise e interpretação da legislação referente à gestão de pessoas no setor público e outras dela decorrentes; acessar e incluir informações no Sistema Integrado de Gestão Acadêmica (SIGA) pertencente a UFJF e no Sistema de Gestão de Acesso (SIGAC), antigo Sigepe; prestar contas aos órgãos de fiscalização e controle, como a Controladoria Geral da União (CGU) e o Tribunal de Contas da União (TCU); arquivar processos e demais documentos em pastas funcionais e/ou caixas sobre assuntos específicos de cada gerência; concessão de pensões alimentícias e civis quando há falecimento de servidor ativo ou aposentado; tratar de pedidos de aposentadoria e assuntos afins, como atualização de fundamento legal, contagem de tempo na instituição, averbação de tempo de empregos anteriores e abono permanência; dar orientações iniciais sobre as necessidades que chegam ao setor e repassar a demanda ao colega responsável pelo assunto; redigir ofícios, memorandos e despachos para dar seguimento aos processos de trabalho.

Tais questões puderam ser aferidas nas transcrições das entrevistas e também por meio da observação. Os trechos a seguir, retirados das falas de duas entrevistadas, retratam sobre estas ocupações.

Além do meu trabalho habitual com **aposentadoria**, eu faço **averbação de tempo insalubre** e também estou realizando o **recadastramento das ações judiciais no Sigepe**, daquelas pessoas que ingressaram na justiça para reaver os benefícios. (A2)

Na CAP? Bom, **acho que o Assistente aqui hoje faz de tudo**. Praticamente todo serviço que é desenvolvido na CAP hoje é feito por Assistente em Administração, mesmo aqueles que o cargo não é esse, acabam desenvolvendo mesmo atividades inerentes ao cargo. **Mas até mesmo a parte de análise**, que não caberia a nós, hoje é feita pelo Assistente em Administração, **e todos os demais procedimentos**. Praticamente tudo é feito por um Assistente em Administração dentro da CAP. (G2)

Ainda, aquelas funções que são inerentes a apenas uma das gerências foram mencionadas: responder as auditorias preventivas realizadas pelo Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão (MPDG) a respeito de dúvidas quanto a lançamentos realizados na folha de pagamentos; implantar benefícios – auxílio alimentação, auxílio transporte, auxílio natalidade e auxílio pré-escolar; acolher e

analisar pedidos de ajuda de custo e auxílio funeral; programação de férias – marcação, cancelamento, suspensão e interrupção – e acertos financeiros das mesmas quando há aumento salarial; lidar com a frequência dos servidores da UFJF – faltas, plantão hospitalar e adicional noturno e de horas extras; desenvolver planilhas para reposição ao erário e também para os lançamentos de retroativos no módulo de exercícios anteriores do SIAPE; emitir relatórios gerados pela folha de pagamentos para serem encaminhados ao setor de contabilidade da instituição; implantação e cálculo de adicional de insalubridade e periculosidade, de função de chefia, substituição de chefia, progressão de servidores, incentivo à qualificação e os respectivos repasses de valores anteriores; acertos de admissão e exoneração de servidores efetivos e temporários – profissionais de residência médica¹⁹ e multiprofissional²⁰ e professores substitutos²¹ e visitantes²²; lidar com as movimentações do plano de saúde e recebimento de assistência à saúde suplementar fornecido pelo poder executivo; cadastro de e-mail e desbloqueio de acesso ao Sigepe (SIGAC); verificação de tempo para conceder licença capacitação ou treinamento.

Verificou-se que no setor existe uma expectativa, vinda da gerência e direção, que os Assistentes em Administração consigam realizar todas as atividades da coordenação, pelo menos na divisão a que pertencem. O objetivo é que na ausência de um colega, que esteja afastado por algum motivo, o outro possa colaborar exercendo a mesma tarefa, para que o serviço não seja procrastinado e haja algum tipo de prejuízo, conforme observações no local de trabalho. Segundo alguns entrevistados, esta é uma política do setor.

Agora, como rotina de trabalho, ali onde eu desempenho minhas atividades eu já fiz, já **passei por todas as atividades, então é uma política do nosso setor** que cada servidor consiga passar por cada uma das etapas da

¹⁹ Modalidade de ensino de pós-graduação destinada a médicos, sob a forma de curso de especialização em instituições de saúde, orientados por profissionais da área de elevada qualificação ética e profissional.

²⁰ Gênero de especialização voltado para outras áreas de saúde, como Enfermagem, Fisioterapia, Fonoaudiologia, Nutrição, Odontologia, Psicologia e Serviço Social e Terapia.

²¹ Profissional contratado temporariamente para suprir a falta de professores efetivos, por motivo de exoneração, vacância, nomeação para cargos de direção, afastamentos ou licenças.

²² Profissional contratado de forma temporária, para atuar na melhoria da qualidade da pesquisa e do ensino, cooperando na elaboração de projetos de captação de recursos nas agências de fomento, bem como na produção de artigos a serem submetidos em periódicos de alto impacto.

coordenação, da nossa gerencia, até mesmo **para a gente ter o conhecimento da área e poder substituir na ausência do servidor a gente poder dar andamento e não ficar na pendência de apenas um servidor responder.** (A3)

[...] E dentro da folha tem também a insalubridade, tem os acertos dos servidores que pedem exoneração, servidores novos que chegam, **algum outro ponto que esteja atolado no setor sempre é dividido** e os exercícios anteriores, que é uma constante, nunca acaba. (A4)

Se a gente for olhar, de acordo com o que tem dentro das atividades mesmo... **inclusive Assistente em Administração eu percebo que é o cargo mais exigido** [...] no setor, toda atividade exercida, toda atividade do setor é exercida pelo Assistente. [...] **Não tem nada assim que você vai falar que tem de atividade no setor que não cabe dentro do cargo de Assistente em Administração.** Praticamente, né. (G3)

No entanto, constatou-se durante a observação que na maioria das vezes a dinâmica de trabalho nas gerências não corrobora com esta expectativa ou com a política mencionada, pois as atividades são distribuídas de tal forma que elas acabam sendo absorvidas por apenas um dos servidores. Este isolamento tende a prejudicar a aprendizagem organizacional coletiva, pois esta é uma das formas encontradas pela CAP para que os novos servidores aprendam sobre as funções desempenhadas no setor. Outrossim, o que ocorre a princípio é uma predisposição dos servidores em realizar um atendimento inicial, procurando sanar as dúvidas apresentadas pelo público da coordenação ou repassar a demanda para aquele colega que domina o assunto, conforme podemos perceber no excerto a seguir:

[...] se surge algum questionamento, ou alguma pergunta que seja do setor, você pode responder ou até mesmo passar para a pessoa que é responsável pelo serviço, **mas sempre tentando dar uma primeira orientação, mesmo que eu não domine o assunto** [...] dar um norte para aquela pessoa, o que ela tem que fazer e a quem ela tem que recorrer. (A7)

A descrição do cargo de Assistente em Administração²³, conforme o que estabelece o Plano Único de Classificação e Retribuição de Cargos e Empregos (PUCRCE), Decreto nº 94.664 de 23 de julho de 1987, aponta que seus ocupantes deverão ser capazes de “Planejar, orientar e executar atividades pertinentes à

²³ Descrições de Cargos do Plano Único de Classificação e Retribuição de Cargos e Empregos. Disponível em: <http://www.pgp.ufv.br/wp-content/uploads/2012/06/Descri%C3%A7%C3%B5es-de-cargos_PUCRCE.pdf>. Acesso em: 23 out. 2017.

administração em seus vários segmentos, dando suporte administrativo e técnico à chefia da unidade e promovendo contatos com os diversos setores da entidade e terceiros”. O Quadro 9 retrata as atividades que podem ser desempenhadas, a partir das necessidades de trabalho dos setores.

Quadro 9 - Atribuições do Assistente em Administração constante no PUCRCE

ATIVIDADES ESPECÍFICAS
<ul style="list-style-type: none"> • Orientar a execução dos trabalhos ou atividades do setor; • Manter-se esclarecido e atualizado sobre a aplicação de leis, normas e regulamentos, referentes à administração geral e específica, bem como prestar informações e orientações no âmbito da instituição; • Assistir a chefia no levantamento e distribuição dos serviços administrativos da unidade; • Executar atividades de complexidade mediana, tais como o estudo e análise de processo de interesse geral ou específico do setor, bem como acompanhar sua tramitação; • Participar na elaboração de projetos referentes à melhoria dos serviços do setor ou da Instituição; • Redigir atos administrativos e documentos da unidade; • Expedir documentos e verificar suas tramitações; • Manter contatos internos e/ou externos para discutir ou estudar assuntos relacionados com outros setores e problemas de natureza técnica, legal ou financeira, que sejam de interesse da instituição; • Controlar o material de consumo e permanente da unidade e providenciar sua reposição, manutenção ou compra; • Organizar material de consulta da unidade, tais como: leis, regulamentos, normas, manuais, livros e outros documentos; • Organizar e manter arquivos e fichários da unidade; • Organizar e acompanhar o sistema de recebimento e divulgação das comunicações verbais e não-verbais do setor; • Planejar, propor e executar atividades de complexidade mediana, relativas à administração de recursos humanos, financeiros e orçamentários; • Participar, mediante supervisão e orientação, dos trabalhos de ocorrências ou tomada de preços para a aquisição de material, redigindo atas, termos de ajuste e contratos correspondentes; • Minutar contratos para fornecimento de material; • Auxiliar a chefia em assuntos de sua competência; • Auxiliar a chefia no controle de frequência e escala de férias do pessoal da unidade; • Auxiliar na elaboração de relatórios e projetos da unidade; • Auxiliar na preparação e controle do orçamento geral da unidade; • Manter registro e controle do patrimônio da unidade; • Datilografar documentos da unidade, quando necessário; • Providenciar levantamento de dados administrativos e estatísticos; • Participar de serviços relacionados às verbas, processos e convênios. • Efetuar cálculos necessários; • Secretariar reuniões e outros eventos; <p>Executar outras tarefas de mesma natureza e nível de dificuldade.</p>

Fonte: Elaboração própria, a partir da descrição constante no PUCRCE (1987).

A Coordenação-Geral de Gestão de Pessoas do Ministério da Educação (MEC), por meio do Ofício Circular nº 01 de 14 de março de 2017, tornou sem efeito o Ofício Circular (OC) nº 15 de 28 de novembro de 2005, no qual a referida coordenação descrevia as atribuições completas dos cargos previstos na Lei nº 11.091/2005. Desta forma, aquele documento determinou que fossem observadas as descrições dos cargos constantes no PUCRCE (1987), referência anterior sobre a descrição das atividades, até que seja publicado regulamento específico sobre o Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação – PCCTAE.

As atribuições descritas no OC nº 15/2005 retratam com maior amplitude as atividades que os cargos podem exercer, bem como as várias maneiras em que os servidores já estavam contribuindo para os objetivos estabelecidos pelas instituições, pela variedade de opções administrativas em que aqueles poderiam trabalhar. Naquele documento, podemos encontrar a seguinte descrição sumária do cargo de Assistente em Administração:

Dar suporte administrativo e técnico nas áreas de recursos humanos, administração, finanças e logística; atender usuários, fornecendo e recebendo informações; tratar de documentos variados, cumprindo todo o procedimento necessário referente aos mesmos; preparar relatórios e planilhas; executar serviços áreas de escritório. Assessorar nas atividades de ensino, pesquisa e extensão (Ofício Circular nº 15/2005).

Observa-se um retrocesso por parte do MEC, visto que o atual cenário requer o uso de tecnologias mais modernas e formas mais apropriadas de se mobilizar a capacidade dos servidores. Assim, a relação apresentada pelo PUCRCE (1987) dá ênfase as qualificações que uma pessoa deverá possuir para exercer uma determinada tarefa ou ocupar uma função, assim como preconiza o modelo taylorista-fordista de organização do trabalho (CARBONE *et al.*, 2011). Desta forma, seria mais pertinente manter as atividades propostas pelo OC nº 15/2005, que apresenta atribuições mais plausíveis para o atual cenário, até que seja publicado as novas incumbências.

Observou-se que os servidores ocupantes do cargo de Assistente em Administração na CAP exercem as mais variadas atividades, apresentando competências em comum e outras específicas, que permitem verificar a importância

de se apresentar uma relação de funções mais fiel às aptidões que os indivíduos podem oferecer. Espera-se dos indivíduos um compromisso maior com o trabalho e que estejam sempre atentas às normas e possíveis mudanças dela decorrentes, fator que requer apontamentos mais realistas durante o processo de desenvolvimento do regulamento específico do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação (PCCTAE) que ainda será divulgado.

Nesse sentido, ainda dentro da temática em análise, foi possível indagar aos entrevistados quais eram as suas responsabilidades durante a realização das atribuições. Este questionamento indutor permitiu identificar as seguintes obrigações restritas às divisões: ter comprometimento com o serviço público, prestando um atendimento de qualidade para não causar danos ao erário ou a terceiros (100%)²⁴; cumprir a rotina mensal de trabalho, respeitando-se o cronograma estabelecido pelo SIAPE, além de priorizar as demandas urgentes (87%); manter sigilo profissional em razão do acesso a dados cadastrais e financeiros dos servidores ativos, aposentados, pensionistas e profissionais temporários (73%); realizar as atividades de maneira adequada, analisando-se com cuidado todos os documentos enviados ao setor, para que sejam efetuados os cálculos e lançamentos corretos na folha de pagamentos (67%); zelar pela conservação, guarda e limpeza dos equipamentos, mobiliários e do arquivo à disposição (53%); basear-se sempre em normas e legislações específicas sobre gestão de pessoas para conduzir os trabalhos (53%).

Por obrigações, que acho que são comuns aos servidores, de **prestar um pronto atendimento**, fazer uma triagem do que cada pessoa deseja [...] a responsabilidade, claro, de **manter a ordem**, a **limpeza do ambiente de trabalho**, **a compostura**, **o respeito**, a civilidade dentro deste ambiente. (A1)

Eu tenho que **cumprir o prazo**, não posso ficar deixando parado na minha mesa, **a questão de não dar prejuízo para ninguém**, se apurei de forma que ninguém tenha prejuízo. **Manter sigilo** das coisas que eu faço. (A2)

Então **a gente tem essa, esse cuidado de ficar monitorando o que que é prioridade**, o que que não é. [...] Porque como são vários assuntos **a gente tem que ficar administrando o prazo**. (A8)

Então, basicamente é **chegar todo dia aqui e verificar se os servidores estão enviando os comprovantes pra gente poder ver se está tudo okay**. [...]

²⁴ Percentual entre a frequência de respostas e o número de entrevistados, neste caso 15 (quinze) sujeitos.

e de acordo com o cronograma, no calendário do SIAPE, fazer os lançamentos, fazer os descontos [...]. (A11)

Ao longo da verificação das entrevistas, observou-se também, de forma recorrente nas falas dos sujeitos, que o servidor deve ser sempre ético na sua conduta profissional (47%), agir com impessoalidade, transparência e moralidade no trato com a coisa pública (47%), ter empatia para lidar sobre assuntos delicados e saber o que o público alvo deseja (33%) e cuidadoso no repasse dos relatórios da folha para o setor de contabilidade da instituição (27%).

As minhas obrigações é exatamente o que discutimos. O que você mencionou aqui, exatamente sobre a questão da competência. É a **empatia de saber o que o outro tá querendo** naquele momento[...] Poder **atender de maneira rápida**, eficiente, né. E a responsabilidade **de passar dados confiáveis**, passar veracidade e **mantendo também o sigilo profissional**. Né. De modo geral seria assim. (A12)

[...] Enfim, a pessoa tem que ter **cuidado no trato público**, uma coisa que vai conversar com o servidor. **Procurar sempre, assim, fazer a coisa certa**. Porque, honestamente, independente do grau de chefia que você tem, eu não me importo em discutir com o servidor, com o colega de trabalho, a melhor forma de fazer o lançamento de alguma coisa, principalmente no que diz respeito a pagar. (G1)

As responsabilidades identificadas apontam o compromisso que os Assistentes em Administração devem possuir com as suas atribuições, partindo-se do pressuposto de que todos devem ter consciência quanto à forma de conduzir as atividades e manter a ordem no ambiente de trabalho, para que a dinâmica possa fluir da melhor forma possível. Identificou-se que os servidores compreendem bem o seu papel no setor, bem como entendem a importância de se prestar um serviço público de qualidade, conforme as anotações realizadas no caderno de campo.

4.2.1.2. Público Alvo

O público alvo atendido pela CAP é formado por usuários internos, geralmente a comunidade acadêmica, e os externos. Os sujeitos entrevistados alegaram, por unanimidade, que recebem principalmente os servidores ativos – docentes e técnico-administrativos em educação - pertencentes ao quadro funcional da instituição e os

aposentados. Ainda, foram citados, com menos frequência, que há atendimentos para servidores temporários, casos dos professores substitutos e visitantes, bem como dos profissionais de residência multiprofissional. Além disto, apesar de ter sido citado apenas por duas pessoas, os servidores da CAP precisam manter contato direto com outros setores da instituição, principalmente com os colegas da contabilidade, devido ao fato da coordenação encaminhar mensalmente os relatórios sobre a folha de pagamentos.

O atendimento é público geral da universidade, os **servidores**. Às vezes a gente atende o público externo, que é no caso os **pensionistas**, que descendem dos servidores. Os servidores são os TAE's e os professores. (A6)

O tipo de público que eu atendo é um **público interno da universidade**, que está muito ligado ali na Contabilidade. Então eles são o público da minha atividade. Os **professores e os médicos residentes e residentes multiprofissionais** também, né. Basicamente é isso que eu faço. (A10)

O setor funciona meio que como uma Central de Atendimento, quase que muitas dúvidas até que não são referentes ao setor chegam até nós, mas a gente atende os servidores internos, né. **Os ativos em geral, pensionistas, família de pensionistas e os aposentados**. (G2)

Desde **o servidor, seus familiares**, no caso de pensão alimentícia. Depois que ele falece, vem pro nome dos beneficiários. Então, assim, todo servidor da universidade, desde técnico-administrativo a professor [...] até **os temporários**, como médicos residentes e professor substituto. (G3)

Quanto ao público externo, foram citados: ex-servidores – exonerados ou por término de contrato – que solicitam declarações a respeito do tempo de serviço; pensionistas de alimentos ou civis; dependentes ou agregados – filhos, enteados, cônjuges e pais; terceiros que são representantes de algum interessado, como por exemplo, advogados. Os alunos da UFJF não foram mencionados pelos entrevistados, tendo em vista que não há prestação de serviço para esse tipo de público, exceto nos casos em que são considerados dependentes.

O público alvo são os **servidores da UFJF**. Há casos em que também atendemos **pensionistas** e talvez, em menor medida, **pessoas que não tem vínculo com a universidade, mas tem algum interesse em algum assunto** sobre, por exemplo, processos judiciais que estão correndo aqui dentro, por exemplo, advogados de servidores que tem processos em curso, mas praticamente a maior parte do nosso público são os **servidores ativos e aposentados da UFJF**. (A1)

Os **servidores, dependentes e pensionistas** também. Porque tem, os agregados, né, que é uma categoria a parte, que ela é diretamente na sede do plano de saúde. Então eu acho que basicamente é isso. (A9)

Ah, o tipo de público seria mais o público interno e o externo assim com relação ao **ex-servidor**, né. E a gente atende também essas solicitações aí, de modo geral. Enfim, a comunidade acadêmica como um todo, né. A gente faz esse atendimento. (A12)

Olha, estudante, pelo menos aqui na CAP, é meio raro. Eles vêm, às vezes, por engano. “Olha, bolsa... é aqui que paga bolsa?”. Não. Bolsa é em outro local. Mas em geral aqui é **aposentado, pensionista e servidor** em atividade. (G1)

Como citado no eixo temático anterior, a CAP deve prestar contas ou responder a solicitações feitas pelos órgãos fiscalizadores como o TCU a CGU, bem como às auditorias preventivas realizadas periodicamente pelo MPDG. Desta forma, podemos considerar como um público externo ao setor, pois foi possível verificar que os servidores são responsáveis por reportar e corrigir os lançamentos realizados no sistema, além de elaborar planilhas, ofícios e notas-técnicas para que os fiscais ou auditores possam conferir o que os motivou a agir em determinadas situações, segundo as observações que foram realizadas. Assim, ficou claro que saber se comunicar de forma adequada, utilizando-se de termos apropriados para lidar com cada tipo de público atendido, é uma competência que deve ser dominada ou adquirida pelos servidores pertencentes à CAP, principalmente quando as necessidades que chegam ao setor não são manifestadas de forma clara ou objetiva.

Pelo grau de responsabilidade a que estão sujeitos, devido ao contato constante com a plataforma do governo, os ocupantes do cargo precisam ter senso crítico ao analisar as demandas apresentadas, para poder oferecer soluções pertinentes a cada caso. Além disto, precisam ter disposição para superar as dificuldades que tentem a surgir durante a realização do trabalho, conforme poderá ser observado na seção a seguir.

4.2.1.3. Obstáculos enfrentados no cotidiano

Os obstáculos ou impedimentos enfrentados pelos Assistentes em Administração da CAP, que criam certas dificuldades para a condução das atividades

realizadas por eles no setor, foram objetos de análise neste eixo temático. Os entrevistados verbalizaram quais eram as limitações encontradas, fator que colaborou para que pudessem ser inferidos alguns conhecimentos, habilidades e atitudes tidos como importantes para as atribuições do cargo no setor. Nesse sentido, uma questão essencial, e que deve ser sempre lembrada, é a noção de evento evidenciada por Zarifian (2011), que diz respeito aos imprevistos que tendem a surgir durante o processo de trabalho, gestando problemas que merecem atenção do servidor e mobilização de competências para que possam ser solucionados.

Além dos servidores ocupantes do cargo, questionou-se também aos gerentes da coordenação quais eram, em sua opinião, as dificuldades enfrentadas por aqueles. Dois chefes divergiram quanto ao comprometimento dos assistentes em relação às atividades desenvolvidas no setor. Um dos gerentes aponta a falta de interesse em apreender outras atividades além daquelas que o servidor já executa, enquanto a outra aponta que os mesmos são interessados em colaborar.

[...] o servidor, por ser concursado, **se acha no direito de fazer o que mais lhe convém**, talvez até inconscientemente. [...] essa é a dificuldade para inculcar na cabeça das pessoas, esse trabalho tem que ser desempenhado por todos, não necessariamente pra uma atividade específica sua. Falta esse companheirismo, essa sociabilidade das atividades. **Você tentar tirar aquela mesmice do servidor para desenvolver outra atividade, para aprender.** (G1)

O pessoal, no geral, é interessado. Eles mesmo que não tem conhecimento de determinada atividade, mas pega e está sempre se atualizando. Está sempre vindo alguma regra nova. Então, no setor eu não tenho nenhum problema não. Todos, **mesmo quem está com determinada atividade, trabalha apenas com uma, quando a gente precisa o pessoal é sempre muito interessado.** (G3)

No primeiro eixo temático, foi mencionada a questão da política e expectativa dos dirigentes quanto ao aprendizado de todas as tarefas do setor. Porém, na CAP a situação perceptível é de que em determinados momentos as pessoas se predispõem a ajudar e em outros falta o coleguismo ou empenho como fora mencionado. Além disto, a realidade presente é que os servidores trabalham com atividades de forma isolada e até mesmo alguns deles optam por realiza-las sozinhos, sem a ajuda dos colegas, conforme pôde ser observado. O trecho a seguir, retirado de uma das entrevistas, corrobora com esse entendimento.

Então, a maior dificuldade, para mim, é **realizar todas as atividades sozinha**. Eu não tenho ninguém que me ajude. Nem um momento assim, até quando **eu entro de férias não posso ficar mais que dez dias, porque se não acumula muito mesmo**. (A8)

A Tabela 4 retrata quais foram os principais obstáculos externados pelos sujeitos durante as entrevistas, bem como sua frequência absoluta.

Tabela 4 - Obstáculos enfrentados pelos Assistentes em Administração

ELEMENTOS	FREQUENCIA ABSOLUTA	PERCENTUAL (%)*
Análise e interpretação da legislação	7	47
Informações equivocadas	6	40
Período de fechamento da folha**	5	33
Respeito a prazos ou programações	5	33
Lidar com o público	4	27
Inconsistência nos sistemas SIGA e SIAPE	3	20
Imprevistos no trabalho	2	13

*Percentual em relação ao número de entrevistados - neste caso 15 (quinze) sujeitos.

**Momento no qual os servidores não conseguem alimentar o SIAPE, acumulando trabalho.

Fonte: Entrevistas com os servidores.

A principal dificuldade, citada por 47% dos entrevistados, diz respeito a análise e interpretação da legislação. Os servidores relataram o desconforto pela falta de entendimento em relação aos normativos e que necessitam de um apoio para não comprometer a execução dos trabalhos. Além disto, uma das gerentes externou sua preocupação quanto à inexistência de regulamentação interna em casos de demandas jurídicas, pois há uma variedade de entendimentos genéricos a nível nacional e nenhum posicionamento da própria Universidade, na figura da Pró-Reitoria, em questões particulares.

A **parte mais de legislação**, que minha formação não é na área de advogado. Aí a gente acaba interpretando a lei muito na integralidade, na literalidade, basicamente é isto, na questão de entendimento, que as vezes fica mais difícil. (A2)

Acho que a maior delas é **não ter um suporte jurídico**. Então a gente tem que **interpretar as leis e aplicar de acordo com o nosso conhecimento, então isso para mim é uma dificuldade muito grande**. A gente tinha que

ter alguém que desse essas orientações jurídicas e fizesse com isso que a gente não tivesse margem de erro na aplicação da legislação. (A3)

Hoje a maior dificuldade **é que não tem uma legislação específica**. Não tem uma resolução que trata sobre o assunto. Então eu fico meio, sem saber as vezes como fazer. **Às vezes eu uso da legislação não específica como base, assim, por analogia e aplico**. [...] Então vem muita coisa errada. Tem que devolver tudo e isso atrapalha, né. (A8)

Acho que a maior dificuldade nossa é quanto mesmo a uma **falta de regulamentação interna de nossos procedimentos**. [...] Você tem um problema e como em âmbito nacional costuma ter vários entendimentos, **quando chega aqui dentro para resolver não consegue, porque ninguém quer colocar no papel**: “olha, aqui vai funcionar deste, deste e deste modo”. Isso hoje é o que mais atrapalha. (G2)

Observa-se que este é “calcanhar de Aquiles” da coordenação, pois os assistentes em administração não possuem formação ou treinamento que os permita analisar e interpretar a legislação existente para responder as demandas que surgem no setor. A base para pesquisa é a Lei nº 8.112/90 e outras legislações específicas, além da possibilidade de realizar buscas no portal CONLEGIS – sistema de consulta de atos normativos da Administração Pública Federal, que traz um banco de dados sobre a legislação que aborda os recursos humanos. No entanto, esse sustentáculo é mais geral, genérico, deixando a margem de interpretação para situações específicas, e não há um suporte jurídico oferecido pela própria instituição, apesar de existirem Procuradorias Jurídicas na Universidade.

De verdade, eles se negam a dar esse suporte. O que a gente consegue achar de legislação atual é no CONLEGIS, que é nossa base de dados principal ou a lei 8.112. Mas quase sempre, quando a gente se manifesta, isso vira judicial depois, porque eles não aceitam. **E por falta de regulamentação interna, a gente fica totalmente preso a essas questões**. E são muitas. Aparecem todos os dias. [...] Ai sobra para a Gerente de Cadastro, que é uma Assistente em Administração, responder sobre isso. Inviável. (G2)

Assim, no geral, **o trabalho da gente é complexo. Dependente de legislação**. [...] Depende da gente realmente estar **buscando informações**, né, porque **muitas vezes a gente não tem esse apoio**. (G3)

Desta forma, fica claro que os servidores ocupantes do cargo necessitam de um aporte de conhecimentos e habilidades para lidar com essa questão de interpretação da legislação e redação de pareceres dentro dos limites de sua alçada.

Segundo Dutra (2017), os níveis de complexidade de um trabalho deverão ser levados em consideração durante o processo de classificação das atribuições de um determinado cargo, de acordo com a entrega esperada pelos seus ocupantes. Como referenciado, a entrega pode ser considerada como as realizações de um indivíduo em sua organização, a partir da mobilização de suas competências em um determinado contexto de trabalho. Este é o mesmo entendimento de Le Boterf (2003), quando o autor descreve que o indivíduo deverá ser capaz de administrar uma situação profissional complexa, articulando adequadamente seu repertório – o saber ser – para o alcance dos resultados.

O segundo empecilho mais citado diz respeito ao preenchimento equivocado de informações (40%), principalmente em documentos ou formulários, que acabam sendo devolvidos para que o solicitante faça as devidas correções. Esta situação acaba emperrando o trabalho em si ou até mesmo o fluxo dos processos, gerando um tempo maior do que o previsto para a realização de uma determinada atividade.

Olha, em relação ao auxílio transporte, no caso seriam dificuldades não do trabalho, mas de **falhas de preenchimento dos próprios servidores nos requerimentos**. [...] Então eu tenho que sempre entrar em contato com a pessoa, ou então remeter de volta o requerimento à unidade de trabalho da pessoa, pra que seja feita a correção e aguardar esse requerimento voltar pra mim. (A7)

Dificuldade quando, as vezes o servidor **chega meio que com informação truncada**. O servidor recém empossado tem sessenta dias para entrar no plano, para não perder **o período que a gente fala de “sem carência”**, e as vezes não sabe. São situações que a gente tem que contornar. (A9)

Temos dificuldade quanto às **informações que chegam desconstruídas**. Acontece muito de entrar um professor ou um bolsista e ele informar conta corrente errada para depósito. Isso gera um transtorno muito grande na hora de pagar [...] o banco tem que estornar o valor para Contabilidade. Ai a Contabilidade nos informa. Daí tenho que fazer um memorando pedindo para pagar novamente. Isso impacta diretamente no meu trabalho, **porque as informações foram prestadas erradas ao setor de cadastro**. (A10)

Este problema nos remete a possíveis falhas no processo de comunicação, pois na maioria das vezes o público atendido liga ou comparece pessoalmente ao setor para tirar dúvidas quanto a determinados procedimentos a serem adotados. Zarifian (2011) aponta que a comunicação é um componente essencial ao trabalho e não deve ser encarada como uma simples forma de transmitir informações. Na visão

do autor, comunicar-se significa gerenciar interações. É a capacidade de entendimento mútuo e o estabelecimento de sólidos compromissos profissionais, que norteiam as relações de trabalho e melhoram o desempenho das organizações. Nesse sentido, é importante que os servidores da CAP façam-se entender durante a operacionalização do processo de comunicação, verificando se o público atendido conseguiu captar o significado da mensagem.

O período em que a folha de pagamentos do SIAPE está fechada foi apontado pelos entrevistados como outro obstáculo para a realização de suas atribuições. O acesso ao sistema é fundamental para que boa parte dos trabalhos seja executada, pois durante esse hiato há certa acumulação de tarefas e a impossibilidade de conferir boa parte do que está registrado.

Ó, a principal dificuldade é a **questão do sistema, que tem aquela época que fica fechado e aí a gente fica, assim, sem ter como resolver** nada, por conta disso. Mas isso é uma coisa que foge, né, assim a gente não tem como resolver. (A6)

[...] o que acontece, a gente segue um cronograma do SIAPE. Então esse cronograma é disponibilizado no site, mensalmente, com a parte de adesão. Então **a gente só pode efetuar as adesões enquanto o sistema tiver aberto**. (A9)

E outra dificuldade, **quando o SIAPE** faz fechamento de folha, você não tem acesso a informações nem pra consulta. Então isso vai gerando dificuldades. (A12)

Esta é uma questão de ordem técnica, que não está ao alcance dos servidores ou até mesmo da própria Coordenação resolver, apenas fazer sugestões de melhoria ao MPDG, pois quem define o calendário é o referido órgão. As demandas de trabalho vão chegando independentemente do que ficou estabelecido no cronograma do SIAPE, que informa data de abertura da folha e encerramento da mesma para o devido processamento. Em que se pese o fato de alguns comandos de acesso estarem disponíveis para consulta durante o fechamento, porém nenhuma transação poderá ser realizada, o que impede os servidores de cadastrarem, implantarem e lançarem informações funcionais e financeiras.

O desrespeito ao cumprimento de prazos ou programações estabelecidas também foi lembrado como uma dificuldade para a condução das atividades na

Coordenação, fator que está intimamente ligado ao problema relatado anteriormente. Os servidores e/ou locais de lotação encaminham processos ou determinados documentos com certo atraso, não apenas em relação ao período de folha propriamente dito, mas também em relação a eventos que já ocorreram ou por mudanças que precisam ser efetuadas em cima da hora. Esta situação acarreta acúmulo de papéis em cima das mesas, a cálculos para lançamento de retroativos no módulo de exercícios anteriores do SIAPE e a possíveis ajustes que deveriam ter sido realizados à época certa, casos de inclusão e exclusão de servidores temporários.

A cultura é de não se respeitar prazos e organogramas e até mesmo os princípios estabelecidos por conta da programação das férias [...] só em casos de necessidade do serviço ou alguma coisa realmente muito fora do comum que poderia movê-los a mudar suas férias, mas infelizmente eles acabam fazendo essa alteração de acordo com seus interesses. (A1)

Então, o exercício anterior é complicado porque são valores que muitas das vezes você faz o cálculo e prepara tudo, chama, e o servidor não vem assinar. Isso aí é muito perturbador. **Atola na minha mesa pilhas de pessoas que foram comunicadas.** (A4)

O ideal seria que tudo chegasse pra mim dentro do prazo da folha [...] Acontece muito de a pessoa ser excluída em janeiro, mas chega pra mim só em março. **Ai tem que fazer os acertos. Pode dar um valor positivo e a pessoa não devolver nada ou muitas vezes acontecer o contrário.** Acho que é o problema mais grave que tenho. Essa questão das coisas acontecerem fora do prazo. (A10)

A dificuldade em lidar com as cobranças do público foi externada por quatro servidores, devido às questões relatadas anteriormente, principalmente quanto a desobediência aos prazos existentes ou a pressão exercida pelos usuários dos serviços da Coordenação. De forma mais contundente, um dos depoimentos a seguir chamou a atenção.

Eu acho que a principal dificuldade que a gente tem é essa **intermediação entre o servidor e o plano de saúde**, quanto ao problema do período de carência. Muitas vezes a gente tem que ter um jogo de cintura, para poder ceder por um lado e para poder atender a necessidade do servidor. (A6)

Então, **para mim é uma dificuldade essa pressão que eles ficam pondo**, que eu tenho que terminar rápido. [...] Todo mês é assim. Todo mês alguém da contabilidade chega na minha mesa e fica perguntando: “Você já terminou?”. **Fico nervosa e chateada.** (A10)

Após o fechamento da folha, há um período determinado pelo SIAPE para que os relatórios sejam acessados e impressos, para posteriormente serem encaminhados para o setor de contabilidade de cada órgão. Entretanto, uma das entrevistadas confidenciou que o seu extrato especificamente demanda uma apuração mais detalhada dos valores que foram recolhidos ao Instituto Nacional da Seguridade Social (INSS), devido ao fato de existirem servidores temporários que são enquadrados como celetistas. Desta forma, aquele setor em especial necessita desta informação sem margem de erros, mas acabam cobrando uma maior agilidade na tarefa, deixando a servidora irritada.

Verificou-se que as dificuldades “respeito a prazos e programações” e “lidar com o público” requerem dos assistentes em administração o desenvolvimento de competências interpessoais, ligadas à habilidade de relacionar-se com outras pessoas de uma maneira mais adequada, de forma assertiva, procurando compreender as necessidades apresentadas pelo público e as exigências que cada situação requer. Nesse sentido, cabe à reflexão quanto as atitudes que deverão ser tomadas para enfrentar os percalços durante o processo de interação, principalmente quanto aos colegas de outros setores da instituição. Dejours (2007) descreve que o trabalho envolve tanto a produção quanto a convivência com outras pessoas. O autor enfatiza que a capacidade de suportar as intempéries provoca, conseqüentemente, a mudança de mente no indivíduo, tornando-o mais competente e hábil do que era antes. Assim, faz-se necessário aos servidores da CAP adotarem posturas efetivas para minimizar o incômodo causado pelos conflitos gerados no trabalho, o que os tornaria ainda mais preparados a desenvolverem suas atividades satisfatoriamente.

Outro fator externado como empecilho diz respeito a inconsistência presente nos sistemas SIGA e SIAPE. Três entrevistados relataram que o maior entrave para o seu trabalho é a falta de informações apresentado pelos sistemas. Desta forma, eles precisam recorrer as pastas funcionais dos servidores no arquivo da CAP para alimentá-los, o que demanda um gasto excessivo de tempo. Este serviço deveria ter sido realizado à época, pois existem informações muito antigas e que podem se perder com o tempo, a depender do tipo de material utilizado.

A dificuldade que a gente vê ali é o **sistema não estar atualizado**. A gente tem que ficar checando, pega a pasta funcional, e nem sempre as informações estão iguais. **Então você tem que alimentar o sistema**. O trabalho em si, se tivesse tudo fechadinho, seria muito mais rápido. (A5)

De acordo com um dos entrevistados, além dos problemas já mencionados sobre a programação das férias, impera uma cultura de não se dar a devida atenção as questões de cunho estrutural na instituição, pois o espaço para receber novos servidores e alocar os arquivos é limitado. Aliado a isto, a instituição também não prioriza aprimorar os métodos, procedimentos e materiais utilizados. Ainda, cita que não há uma política institucional que auxilie na gestão de arquivos, muito embora com a vinda do Sistema Eletrônico de Informação (SEI) a UFJF se viu obrigada a voltar suas atenções para os arquivos físicos.

A sensação que a gente tem é que a gente precisa muito de uma atenção, de apoio em relação a gestão de documentos, especialmente porque **nosso espaço é muito reduzido**. Houve uma **expansão da universidade em termos de servidores** e o **nosso espaço não tem sido mais ideal para poder comportar toda a documentação** e a gente não tem uma resposta efetiva com relação a isso, da parte da administração superior. (A1)

A questão da estrutura física e dos recursos disponíveis será discutida com mais profundidade na próxima categoria analítica, denominada “Suporte Organizacional”. Por fim, dois entrevistados citaram como dificuldade os imprevistos no trabalho, pois os mesmos afirmaram que existe uma rotina a ser seguida e quando há uma ruptura nesse processo eles precisam recorrer a outros colegas para ajudá-los.

Quando cheguei aqui as meninas já deixaram um roteiro. Mas as dificuldades surgem a partir do momento que chegam **demandas novas**. Casos que você fala assim: “poxa vida, e agora esse como vou resolver?”. Então você acaba **consultando alguém que já passou por essa situação para poder ver como vai resolver**. Nem tudo tá no script, né. Então tudo que é novidade eu encaro como dificuldade. A gente não sabe como fazer. (A11)

Neste caso, nós podemos encontrar também a questão dos imprevistos que surgem durante o processo de trabalho e que estão intimamente ligados a noção de incidente abordada por Zarifian (2011). O incidente ocorre de forma inesperada e

tende a perturbar a rotina normal de trabalho existente no setor, implicando que a competência não deve, portanto, estar vinculada as predefinições de uma atividade, mas sim a capacidade que o servidor possui em mobilizar os recursos existentes para resolver as novas demandas que tendem a surgir. Desta forma, faz-se necessário trabalhar esta questão com os servidores da Coordenação, tendo em vista que, apesar de alguns procedimentos ocorrerem de forma operacional, existem situações que podem surgir de forma repentina, como é o caso de um falecimento de servidor ou até mesmo a necessidade de responder uma auditoria externa.

Após a discussão, foi possível diagnosticar os conhecimentos, habilidades e atitudes relevantes para se cumprir as atribuições elencadas tanto pelo PUCRCE quanto pela CAP/PROGEPE, aliado as entrevistas realizadas com os servidores do setor e a observação feita pelo pesquisador, conforme o Quadro 10.

Quadro 10 - Conhecimentos, Habilidades e Atitudes identificados a partir da categoria Prática Cotidiana de Trabalho

DESCRIÇÃO DAS DIMENSÕES	
CONHECIMENTOS	<ul style="list-style-type: none"> • Entendimento a respeito do conjunto de normas jurídicas ligado ao trabalho; • Noção sobre sistema operacional, pacote office, correio eletrônico e internet; • Domínio da redação oficial e da norma culta padrão; • Entendimento dos sistemas SIGAC, SIGA e SIAPE; • Elaboração de ofícios, memorandos, certidões, relatórios e declarações diversas; • Noções de cálculo e lançamento de valores e acertos financeiros; • Entendimento sobre o fluxo dos processos e da comunicação na instituição; • Noções de arquivologia e manejo de caixas, pastas e documentos; • Compreensão sobre a estrutura administrativa da instituição;
HABILIDADES	<ul style="list-style-type: none"> • Analisar e interpretar os regimentos jurídicos; • Manipular e alimentar os sistemas SIGAC, SIGA e SIAPE; • Efetuar cálculos e utilizar planilhas; • Elaborar documentos diversos; • Atender ao público; • Comunicar-se com clareza, de forma oral ou escrita; • Saber decodificar e elucidar as demandas que surgem; • Expedir e acompanhar tramitações de processos e documentos do setor; • Solicitar a aquisição ou reposição de material de consumo e permanente; • Verificar com cuidado as informações que são repassadas aos vários públicos;

(continuação)

ATTITUDES	<ul style="list-style-type: none">• Possuir organização e disciplina para cumprir prazos;• Responder as demandas de maneira satisfatória;• Adotar conduta ética profissional para lidar com pessoas e informações restritas;• Agir com resiliência para suportar as pressões ocasionadas pelo trabalho;• Contribuir para o bom andamento das atividades na Coordenação;• Demonstrar proatividade para capacitação e aprendizado;• Zelar pela conservação dos equipamentos, mobiliários e materiais utilizados;• Esforçar-se para ouvir as pessoas, demonstrando empatia;• Ter atenção durante o preenchimento de dados e informações;• Propor melhorias para as atividades realizadas e a dinâmica de trabalho no setor.
------------------	---

Fonte: Elaboração própria a partir da descrição do cargo no PUCRCE (1987), das atividades realizadas na CAP/PROGEPE, das entrevistas e observação.

A próxima seção traz informações a respeito do suporte organizacional oferecido pela Instituição, a partir da visão dos próprios entrevistados e da observação realizada no local.

4.2.2. Suporte Organizacional

Para que os servidores possam mobilizar as competências requeridas ao cargo de Assistente em Administração, faz-se necessário que a instituição forneça os elementos necessários para que isto ocorra. Tal situação diz respeito as condições oferecidas ou existentes – o contexto facilitador - para que os indivíduos possam desenvolvê-las e coloca-las em prática. Guy Le Boterf (2003) argumenta que a construção das competências não parte apenas do interesse inerente do trabalhador. Outrossim, elas são resultantes do agrupamento da predisposição humana com as situações externas favoráveis à sua mobilização - meios e recursos apropriados de trabalho, informações tempestivas e confiáveis, redes interacionais construídas e autonomia para agir.

Dessa maneira, foram estabelecidos os eixos temáticos para esta categoria analítica com o propósito de se compreender como são as condições de trabalho existentes na CAP e identificar outras situações vinculadas ao contexto, que possam contribuir ou não para a mobilização, o desenvolvimento e bom proveito das competências necessárias. São eles: Estrutura física e recursos à disposição;

Investimento em treinamento e capacitação; Incentivos e oportunidades para utilizar suas aptidões; Liberdade de decisão e organização sobre o trabalho. Foram realizados questionamentos específicos sobre cada um deles, de tal forma que foi possível trazer à discussão algumas inferências importantes sobre esse ambiente.

4.2.2.1. Estrutura física e recursos à disposição

Neste eixo temático, requisitou-se aos Assistentes em Administração e gerentes da Coordenação a opinião dos mesmos sobre as condições da estrutura física do local de trabalho e se os recursos à disposição são apropriados para a realização das atividades. Segundo Ruas (2005), para o alcance dos resultados desejados é importante que haja competência em ação, ou seja, que os indivíduos possam expressá-la por meio da mobilização de sua capacidade e dos recursos tangíveis à disposição (instalações, móveis, eletrônicos e demais instrumentos). A Tabela 5 evidencia o ponto de vista dos entrevistados sobre o assunto.

Tabela 5 - Opinião sobre os recursos tangíveis à disposição

ELEMENTOS	FREQUENCIA ABSOLUTA	PERCENTUAL (%)*
Espaço físico limitado	11	73
Ausência de privacidade ou layout desorganizado	10	67
Mobiliário e equipamentos obsoletos ou em falta	6	40
Possui o básico para trabalhar	4	27
Atendem satisfatoriamente	3	20
Escassez de materiais	2	13

*Percentual aproximado em relação ao número de entrevistados - neste caso 15 (quinze) sujeitos.

Fonte: Entrevistas com os servidores.

No que diz respeito à estrutura física no local de trabalho, boa parte dos entrevistados (73%) apontaram que a mesma deixa a desejar, pois o espaço possui limitações em termos de tamanho tanto para receber novos servidores e o público atendido quanto para armazenamento de documentos no arquivo funcional do setor. Esta questão das dimensões do local já havia sido citada pelo entrevistado A1 como

uma dificuldade encontrada no trabalho. O servidor voltou a mencioná-la, além de outros entrevistados, conforme pode ser constatado nas falas a seguir.

Possui uma estrutura com limitações. [...] a gente **não tem um espaço ideal para fazer o armazenamento de todos os documentos** que nós recebemos, porque aqui é o repositório de toda a vida funcional dos servidores da universidade. Penso também que **a infraestrutura para receber novos servidores ainda não é a desejável** [...] Nós temos uma limitação, por exemplo, no uso de mesas, computadores, os armários, então é uma estrutura que carece muito ainda de melhorias e expansões. (A1)

Eu acho que a parte física fica um pouco a desejar. Em termos de local de trabalho é muito confuso, eu acho. Então eu acho que essa parte, de local de trabalho, essa questão da Pró-Reitoria aqui é sempre meio no improviso. **Vão conseguindo uns lugarzinhos e encaixando, mas não tem nada estruturado.** (A5)

Então, a parte estrutural, o **espaço físico está escasso**. Porque a gente tá até batalhando para ver se aumenta, **porque o espaço tá muito pequeno** e as vezes precisa atender o servidor, vem uma pessoa as vezes de idade, não tem nem um lugar para sentar direito. Tem essas caixas empilhadas, armários, parece que tem que ir pro arquivo. (A11)

Minimamente, sim. Mas assim, hoje a gente tá com problema de espaço. **Acho que o espaço tem hora que fica apertado.** (G2)

Ainda, dez entrevistados (67%) apontaram problemas quanto ao ambiente aberto para atendimento ao público, já que a Coordenação é responsável por lidar com informações pessoais e sigilosas, carecendo desta forma de um local mais reservado para tratar sobre esses assuntos. O layout das mesas foi um indicativo para a falta de privacidade, pois estão dispostas de tal maneira que as pessoas atendidas podem observar o que outros servidores estão fazendo. Além disto, ressaltou-se a questão da divisão das mesas por causa da falta deste espaço. Essa demanda foi solucionada, temporariamente, devido a proposta de flexibilização de trabalho, no qual há turnos de revezamento para realização das tarefas e atendimento ao público.

A questão da infraestrutura é um pouco complicada. As nossas mesas foram, não sei quem foi o gênio que fez, aquela mesa é muito esquisita. **A questão anatômica delas.** Acho que ali, para o tanto de coisas que a gente lida, a gente não tem espaço maior. E um espaço muito aberto. A gente lida com documentação muito sigilosa em cima da nossa mesa. Ao mesmo tempo chega um servidor e você não sabe se a pessoa está olhando o que você está fazendo. (A4)

Essa questão de ta todo mundo aqui, um do lado do outro, sempre envolvendo alguma coisa mais particular, questão de saúde. Às vezes eles (pessoas atendidas) ficam sem jeito de falar. Então, **eu acho que tinha que ter um espaço mais reservado para o atendimento.** (A6)

Eu acho que **o layout não é bom** assim. Porque primeiro as vezes fica muita conversa. Você ta até no telefone atendendo uma pessoa e tem muita gente conversando ao mesmo tempo e as vezes não respeita. E, as vezes, **não tem lugar pro servidor que a gente atende sentar.** Não é legal. Assim, eu acho que a disposição podia ser diferente. (A8)

Mas eu sei que isso aqui é um elefante branco, **precisava de muito mais espaço** para acondicionar os documentos. **A gente trabalha ali com dois, três servidores ocupando a mesma mesa.** (A10)

Quatro servidores (27%) aprovaram as condições do setor, afirmando que o básico é fornecido para a realização das atividades e os recursos atendem bem às obrigações que surgem, como, por exemplo, equipamentos de informática e materiais de escritório. Porém, no que diz respeito ao espaço físico, alguns indicaram a necessidade de melhorias, principalmente a ampliação do lugar para trabalho e atendimento ao público.

A gente reclama muito né, **mas acho que o básico a gente tem, que é uma impressora, um computador, uma máquina.** Então para aquilo que a gente precisa desempenhar, **de material,** a gente tem, papel. Então não posso dizer que não. (A3)

Olha, **tem coisas aqui que a gente poderia melhorar.** Mas o que eu tenho, em relação ao que eu faço, eu não posso reclamar não. **Se pudesse falar de coisas para melhorar, a gente falaria.** Espaço maior para arquivo, coisas nesse sentido. (A7)

A princípio sim, mas poderia melhorar muito. **A gente tem o básico para trabalhar.** A infraestrutura ta **carecendo realmente de umas melhorias.** É mais precária. (A9)

De forma específica, três entrevistados (20%) argumentaram que o suporte dado pela organização, em termos de estrutura e recursos, é satisfatório, dando ênfase a aquisição mais recente de computadores de mesa para o setor, o que, na visão dos servidores, colaborou para a melhoria nas atividades exercidas por eles. Ainda, a entrevistada A2 descreve que apesar dos problemas enfrentados e da reclamação de outros colegas sobre as condições apresentadas no local, isso não afeta a realização de suas atividades, o que vai de encontro ao próximo item.

Bom, acredito que sim. Da para trabalhar bem. Um pouco o pessoal reclama, mas tem situações bem piores. Para mim eu trabalho numa boa. Às vezes a cadeira tá meio ruim, mas nada que vai atrapalhar a trabalhar. **Os computadores devem ter uns dois anos que a gente trocou, eles são bem novos e ajudam muito.** (A2)

Para seis entrevistados (40%), a falta de mobiliário e equipamentos apropriados, bem como a obsolescência dos já existentes, é encarada como algo preocupante e que merece atenção. Duas servidoras disseram que há uma necessidade evidente de investimento em aquisição de novos instrumentos e dispositivos de trabalho, mas que também a instituição deveria prover um suporte mais adequado em termos de manutenção, para deixá-los em condições de uso.

A gente tem ali a nossa mesa, tem nosso espaço, mas tá um espaço degradado. **As cadeiras estão muito velhas.** A gente já tentou, aí trouxeram outras que eram menos velhas, mas **a gente vai tentar fazer a requisição de cadeiras novas na época certa da licitação.** (A4)

A cadeira que não tá muito legal. **Vira e mexe dá problema no computador.** É uma via crucis para poder resolver **um problema de uma impressora.** Então eu acho que tem que ter mais investimento, não só de comprar equipamentos novos, mas também de manutenção. **Eu vejo mais falha nessa manutenção, do que na aquisição.** Aquisição depois de um certo tempo a gente consegue, insistindo e tal, mas a manutenção é precária. (A10)

Pelos comentários anteriores, nota-se que a instituição fornece os equipamentos e mobiliários por meio de processo licitatório, que é um procedimento obrigatório aos órgãos da administração pública para a aquisição de serviços e produtos de seu interesse, conforme determina a Lei nº 8.666/1993 que trata sobre o assunto. Nesse ínterim, a manutenção, mesmo que deficitária, acaba sendo a única forma paliativa de solucionar temporariamente os defeitos de tais utensílios empregados, demandando tempo de espera e paciência pelos setores até que as requisições sejam atendidas. Desta forma, a preocupação em manter as atividades com o mínimo de condições possível reflete o posicionamento crítico por parte dos servidores, pois perceberam a necessidade de gerar economia de recursos em tempos de escassez e também conservar a qualidade dos serviços prestados na Coordenação.

Por fim, outros dois servidores (12%) citaram que as vezes faltam alguns materiais para a condução dos trabalhos, como é o caso de papel, canetas, tinta para impressoras e outros itens. O entrevistado A12 entende que tudo está vinculado ao orçamento disponível para as compras, momento em que os servidores devem ser criativos para lidar com esses entraves que surgem e não dependem exclusivamente deles.

Vamos dizer de maneira regular, **poderia ser melhor. Tem muitas coisas que as vezes faltam.** Por exemplo, uma máquina, um equipamento, que você precisa. E agora com essa situação de contenção de verbas, depende de ter orçamento. Então isso vai dificultando. **Às vezes falta folha, não tem uma tinta pra impressora, as vezes a xerox não funciona [...]** Isso dificulta um pouquinho. **Mas aí a gente tem que usar a criatividade para poder fazer a coisa funcionar.** (A12)

A situação econômica vivenciada no país é um dos principais responsáveis pela crise orçamentária das Instituições Federais de Ensino Superior (IFES) como um todo, apesar de algumas conseguirem se manter por meio da captação de recursos próprios com atividades de pesquisa e desenvolvimento. Nesse sentido, a Universidade precisou reduzir seus gastos para se adequar a essa realidade, principalmente os ligados as despesas de investimento, já que o Ministério da Educação e Cultura (MEC) tomou para si a responsabilidade de controlar metade dos valores que eram destinados a este fim. Desta forma, o referido Ministério repassará àquelas IFES que comprovadamente provarem estar necessitadas, por meio de muito diálogo e poder de convencimento. Outrossim, a escassez de verbas acaba limitando ou postergando as melhorias que são pedidas pelos setores do órgão.

Pela observação realizada na Coordenação, foi possível verificar a veracidade das informações fornecidas pelos entrevistados. O local, de fato, possui as limitações apresentadas, principalmente no que diz respeito à ocupação das mesas para o atendimento ao público. Em cada divisão o mobiliário é disposto em fileiras, prejudicando o espaço para acomodação dos servidores e dos clientes, apenas em uma sala as mesas ficam lado a lado, porém há abarrotamento de caixas e papéis, dificultando a movimentação. Além disto, pelo lugar reduzido, não há mais condições de acomodar outras pessoas para as atividades, o que requer a divisão da mesma

estação de trabalho, sendo que em cada uma há apenas um computador. A sala pertencente ao arquivo funcional também é bastante reduzida, o que demanda o envio de determinados documentos para o arquivo intermediário da Universidade, que comporta outros assuntos.

Em termos de equipamentos, os computadores realmente foram trocados há pouco tempo e estão atendendo as necessidades do serviço, mas há poucas impressoras e máquinas de xerox, que em algumas ocasiões apresentam defeito. Quanto ao restante do mobiliário, as cadeiras são insuficientes em alguns setores e a maioria está desgastada, mas os armários comportam bem os documentos que neles são guardados. Há momentos em que falta materiais de escritório, como papéis, tinta para as máquinas e outros acessórios, os quais demandam menos tempo para a reposição. Esses fatores dificultam a realização das atividades no setor, porém não impede que as mesmas sejam efetivadas, ainda que ocorra diferentemente do esperado.

Desta forma, conclui-se que o local de trabalho possui condições básicas para a execução das atividades, mesmo que de forma reduzida. Todavia, com as limitações impostas pela restrição orçamentária, a Universidade se vê obrigada a priorizar outras questões, em detrimento às demandas por compras e manutenção dos instrumentos utilizados pela estrutura administrativa, bem como a realização de investimento em reformas ou ampliações de suas dependências. Assim, resta aos servidores desenvolverem ações que possam mitigar esses obstáculos, como, por exemplo, fazer a reorganização do layout das salas; propor um controle de atendimento para proceder a triagem das demandas que surgem no setor; priorizar soluções tecnológicas para o envio de documentos online, reduzindo o acúmulo e desperdício de papel. Para que isto ocorra, faz-se necessário que haja mobilização de competências requeridas, casos de proatividade, capacidade de organização e planejamento, inovação, bom relacionamento interpessoal, reflexão crítica a respeito de processos, dentre outras.

4.2.2.2. Investimento em treinamento e capacitação

Desde o ano de 2007, a UFJF apresentou um plano anual com atividades de capacitação e qualificação, oferecendo cursos nas modalidades presencial, semipresencial e à distância (EaD). Segundo o site da PROGEPE (UFJF, [2018?] a), o plano deve estar em conformidade com o Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) da instituição, bem como as demandas que são apresentadas pelas diversas Unidades acadêmicas e administrativas, além dos relatórios do PROADES – Programa de Avaliação de Desempenho estabelecido no órgão. O referido programa estabelece que os setores ou unidades deverão pactuar as metas e as competências requeridas para alcançá-las, no caso os conhecimentos, habilidades e atitudes, buscando melhorar o desempenho das equipes de trabalho.

O PDI (UFJF, 2016) apresenta uma série de objetivos e metas com vistas ao aperfeiçoamento e desenvolvimento do quadro de servidores da instituição para os próximos cinco anos. Dois destes objetivos estão ligados à ideia de implementação da Gestão por Competências, aliada as estratégias estabelecidas no próprio PDI e ao desenvolvimento e acréscimo de competências a serem trabalhadas nos programas de capacitação da Universidade.

7. Implementar na UFJF a Gestão por Competências com vistas a alcançar maior desempenho dos TAEs e Docentes em sinergia com as diretrizes, com os objetivos e com as metas expressos neste PDI;

8. Incrementar continuamente as competências atuais e promover aquelas a serem desenvolvidas pelos servidores no Programa de Capacitação, visando ao crescimento institucional; (UFJF, 2016, p.103)

No entanto, com o período de recessão econômica do país, a gama de cursos solicitados para certas áreas ou atividades foram diminuindo, principalmente aqueles que deveriam ser realizados presencialmente, pois demandam maiores investimentos por parte do órgão. Em 2018, o cronograma apresenta uma série de cursos voltados para a comunidade de uma forma geral, que em sua maioria são oferecidos na modalidade EaD e ministrados por servidores da própria Universidade. Para alguns servidores entrevistados há muita teoria e pouca aplicação nesses cursos, apesar de ajudarem a relembrar alguns conceitos. A Gerente 2 mencionou a criação de novos

cursos voltados ao Sistema Eletrônico de Informações (SEI) e o Assentamento Funcional Digital (AFD), próximo ao que será utilizado no setor.

Fiz alguns **cursos aqui na universidade** mesmo voltado para a gestão de documentos, **foram bons para poder reavivar e fortalecer** os conhecimentos, mas muito porque eu já tinha uma formação nessa área. (A1)

Os internos eu não vejo muito aplicabilidade não. Parece que **é muita teoria e pouca aplicação no geral** . Agora eles estão **criando esses voltados para os sistemas** que tão mais próximos do que a gente vai fazer. Mas os outros eram cursos mais genéricos. (G2)

Os cursos internos são disponibilizados para todos os servidores por meio do calendário de eventos, mas a inscrição é facultativa. Só quem tem interesse é que fará a atividade. Os cursos de Educação a Distância (EaD) são realizados por meio do Ambiente Virtual de Aprendizado (AVA) na plataforma Moodle, palavra formada pelo acrônimo de "*Modular Object-Oriented Dynamic Learning Environment*", um software que pode ser utilizado e modificado livremente pelos usuários. Em certas ocasiões há ofertas diferenciadas, mas que na maioria das vezes não são voltados para as atividades realizadas na CAP, como é o caso do curso de Supervisor Operacional em Segurança Universitária, direcionado para os ocupantes do cargo de Vigilante (UFJF, 2018).

Atualmente, não existe um curso voltado para os servidores que porventura sejam lotados na Coordenação. Os mesmos poderão se matricular naqueles pertencentes ao calendário anual, que colaboram em certa medida para entender sobre questões que abordam temas da administração pública como um todo e também permitem conhecer um pouco a Universidade, o que pode ser percebido pelas falas a seguir.

Sim. Claro, claro. Sem dúvida é possível entender. (A1)

Acho que os dois, né. Os dois até você sabendo que é necessário para desempenhar determinadas funções você acaba tendo conhecimento de como a instituição caminha nesse sentido. (A3)

Aham. Você entende como funciona, né. (AA7)

Com certeza. Porque aqui a gente funciona como uma engrenagem. Então, assim, todo mundo trabalha junto aqui. Não tem como descolar, vamos dizer. Então **com certeza dá para conhecer a estrutura.** (A11)

De forma contrária aos comentários anteriores, a entrevistada A2 argumenta que o treinamento permite um conhecimento mais geral e não pontual sobre a Universidade em si.

Se pensar **a nível de Universidade não tem nada muito a ver**, porque a gente trabalha mais no âmbito federal. **Em termos amplos sim**, porque ai eu pego uma coisa que é rotina, tipo a nível federal o assunto. (A2)

Para suprir essa falta de capacitação sobre as atribuições específicas do setor, inicialmente os servidores deverão passar por um treinamento feito por meio da replicação de aprendizagem, no qual são instruídos por colegas mais experientes a respeito dos conhecimentos necessários e das formas de operacionalização das atividades. Todos os entrevistados afirmaram que foram habilitados desta forma, situação confirmada também pelos gerentes das divisões.

Eu já entrei começando a trabalhar com o “servidor aposentado”, que aposentou o ano passado, e **eu fiquei junto com ele, grudada com ele por volta de seis meses, ele me passando o serviço todo.** (A4)

Foi logo no início que entrei no setor, por uma outra servidora que já trabalhava aqui. Como **mexer no SIAPE.** Como **confeccionar portaria.** Como **fazer o relatório para passar para o pagamento.** (A5)

Eu recebi **o treinamento já dos servidores**, que estão aqui há mais tempo. Foi uma aprendizagem organizacional aqui dentro. (A9)

Ele [servidor] **vai aprender as atividades dentro do setor que é colocado** [...] A partir disso, ele vai aprimorando os conhecimentos. A pessoa **aprende no dia a dia, à medida que a gente vai socializando as atividades.** Vai ensinando e vai aprendendo ali. (G1)

Essa “introdução” ao ambiente de trabalho permite aos servidores aprenderem informalmente as funções a serem desempenhadas no setor. No entanto, apesar de reconhecerem a importância dessa forma de ensino, para alguns entrevistados o ideal seria a realização de cursos formais, pois os mesmos poderiam retratar com mais profundidade as situações vivenciadas e lidar com possíveis cenários relativamente imprevistos que possam surgir no ambiente de trabalho, explorando um leque de

possíveis soluções para responde-los. Esta forma de exercício já foi enfatizada por Zarifian (2011) como um jogo de aprendizagem por eventos, no qual os indivíduos mobilizam esquemas de ação que permitem compreender causas e efeitos e, conseqüentemente, aprender coisas novas, passíveis de aplicação no cotidiano de trabalho. Isto pode ser muito útil ao setor para lidar com os imprevistos que tendem a surgir.

O treinamento foi só a **aprendizagem organizacional**. Eu não tive cursos não. **Eu acredito que seria importante um treinamento mesmo**, eu acho. Toda pessoa que entrasse aqui teria que ter um treinamento básico voltado pra aquilo. Não igual como eu entrei. (A8)

O ensino dos colegas mais experiente é bom sim. É lógico que **se tivesse o curso seria melhor**, que as vezes a pessoa, igual eu falei, **a pessoa vai saber o porquê que ela ta fazendo aquilo e não fazendo**, mas as vezes ela não sabe, não pegou desde o início qual é o propósito daquela atividade. Então, assim, o ideal seria ter sim. (G3)

A Assistente 5 chama atenção para um problema envolvendo o treinamento informal. Quando o servidor responsável pela replicação não puder realizá-la por algum motivo qualquer: aposentadoria, falecimento, exoneração, remoção para outro setor, licença ou férias; o processo de aprendizagem se torna mais fragilizado e prejudicial ao andamento das atividades na Coordenação.

Eu acho que na universidade a gente tem essa, como vou dizer? [...] **Acho frágil, porque programar a gente consegue, mas se acontece alguma coisa com o servidor?** [...] Então se a “servidora” aposentasse, alguém ia ter que me passar, mesmo que não tivesse a dedicação que ela ta tendo comigo ali. **A gente não tem um manual, uma linha. Não é que vai te salvar, mas te dá um norte**. Eu vivi isso lá, passando a informação, o meu conhecimento para uma outra pessoa, um outro servidor e to passando por isso agora aqui. Então acho que, **acho que é uma falha**. (A5)

A entrevistada sugere a criação de manuais com os principais procedimentos adotados, formalizando-se uma linha de raciocínio que dará um norte para aquelas pessoas que estão ingressando no setor. Além disto, um roteiro com as rotinas básicas de trabalho seria útil para o acesso rápido daqueles servidores que, mesmo possuindo tempo de casa, precisam lembrar sobre certos procedimentos. Esta situação fora caracteriza por Le Boterf (2003) como “saberes sobre os processos”, no

qual são descritos formalmente o conjunto de instruções a serem seguidas para a consecução de um determinado objetivo e que pode ser acessado a qualquer momento pelos indivíduos. Desde março de 2017 a Universidade vem realizando o Mapeamento e Otimização de Processos (MOP)²⁵, cujo propósito é levantar a rotina de trabalho, estabilizar o que é bem feito e aperfeiçoar o que pode ser executado de forma mais rápida, tornando os procedimentos transparentes e de conhecimento de todos. Este projeto será de grande valia para por em prática a proposta da servidora.

Seis entrevistados que possuem mais de cinco anos de casa, afirmaram que antes dessa crise a Universidade fornecia condições para os servidores realizarem cursos fora da instituição, os quais foram considerados proveitosos para aplicação no trabalho, reforçando a ideia de que o órgão deveria continuar investindo nesse tipo de capacitação.

Já participei de vários treinamentos [...] Todos eles foram iniciativa da UFJF em nos mandar para fazer cursos fora e até dentro da universidade. **A universidade promovia alguns cursos e outros ela pagava para gente.** Fiz os treinamentos desde quando comecei a trabalhar aqui e **foram muito úteis.** Na **folha de pagamento** a gente já teve alguns treinamentos e eu acho importante que eles continuem a acontecer (A3)

A gente fez **diversos cursos de capacitação** aqui ao longo dos anos, focado nas atribuições que é o setor. Enfim, essa capacitação eu acho que **deveria continuar e não deve parar** como tá paralisado aí [...] Nós fomos lá na ESAF em Curitiba, participar de um treinamento do SIAPE. Foi muito proveitoso. A gente teve a oportunidade de tá em contato com outras pessoas de outros órgãos federais. Então foi muito interessante. Acho que **foi muito gratificante e enriqueceu muito pra gente.** (A12)

Vou citar minha experiência, porque acho que essa questão de utilidade varia muito de uma pessoa pra outra [...] **Eu consigo corrigir muita coisa quando volto. Então a gente consegue solucionar muita coisa que ficava em dúvida,** que parte lá daquela falta de assistência jurídica, e a gente consegue corrigir alguns procedimentos. **Os internos nem sempre** trazem mudanças nesse nosso processo. É mais do mesmo. (G2)

Dos doze assistentes em administração entrevistados, seis realizaram cursos de capacitação após assumirem suas funções, voltados ao trabalho. Quatro deles foram realizados fora da Universidade, por meio de convênio firmado com instituições

²⁵ Progepe realiza mapeamento e otimização de todos os seus processos. Disponível em: <<https://www2.ufjf.br/noticias/2017/10/27/progepe-realiza-mapeamento-e-otimizacao-de-todos-os-seus-processos/>>

como a Escola de Administração Fazendária (ESAF), o Instituto Federal do Sudeste de Minas Gerais (IFSUDESTE) e o Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão (MPDG) e os outros dois ofertados pelo próprio órgão, aproveitando-se da experiência e prática de servidores pertencentes ao seu quadro funcional.

Ainda, três servidores descreveram que precisaram aprender por conta própria algumas ferramentas necessárias para a condução das atividades, casos dos programas pertencentes ao Pacote Office – Excel e Word - e dos sistemas SIGA e SIAPE, o que demonstra uma predisposição ao desenvolvimento, o interesse em realizar as atividades da melhor forma possível e a colaboração dos colegas no que diz respeito à disponibilização de seus conhecimentos e habilidades.

Quando eu comecei aqui eu tinha muito pouca experiência com **Excel**. Eu tive que dar uma fuçada por conta própria. Não fiz nenhum curso de Excel, mas eu dei uma procurada, **uma estudada** [...] O **SIAPE também** tive que aprender na prática. Na minha época, hoje em dia não sei, a UFJF não disponibilizava curso de SIAPE não. (A7)

Da mesma forma, a inexistência de cursos específicos sobre o sistema é um dos maiores entraves apontados pelos gerentes da Coordenação. Segundo eles, um treinamento sobre folha de pagamento e outras transações envolvendo o SIAPE seria de grande ajuda para sanar as dúvidas e inconsistências durante a realização dos procedimentos, principalmente para aqueles servidores que estão começando as atividades no setor. Tal aprendizagem poderia mitigar as dificuldades encontradas durante a análise da legislação, que por diversas vezes acaba sofrendo alterações.

Eu acho que o **curso que a gente tem que fazer é que está ligado ao nosso problema, ao nosso dia a dia**. É como se faz um SIAPE. É como eu resolvo a questão da **legislação que muda muito**. Isso hoje a gente não tem muito estímulo não. **Hoje pra gente conseguir um curso aqui é difícil**. Tá, mas eu entendo que há falta de recursos também. Infelizmente pesa para o lado dos Técnicos, porque o Docente ele não parou. (G2)

Essa questão das mudanças ocorridas nos normativos jurídicos e a necessidade de treinamento constante pelos servidores deve-se, em grande medida, pela complexidade e dinâmica do ambiente no qual as organizações estão inseridas, fatores que podem tornar as competências existentes obsoletas ou provocar o

aumento das lacunas, caso não sejam desenvolvidas as competências requeridas para o momento, conforme ressaltam autores como Brandão e Bahry (2005), Brandão (2017) e Carbone *et al.* (2011; 2016). Nesse sentido, é importante a conscientização dos dirigentes do órgão sobre a oferta periódica destes cursos, mesmo que sejam treinados alguns servidores para a posterior realização da replicação de aprendizagem no setor.

Além disto, Dutra (2017) enfatiza sobre a necessidade das competências requeridas estarem sempre em sintonia com os objetivos estabelecidos no planejamento estratégico da instituição, possibilitando o desenvolvimento dos servidores a partir das necessidades e intenções do órgão. Desta forma, o processo de aprendizagem organizacional será permanente, no qual a Universidade define a sua estratégia por meio do PDI e, conseqüentemente, as competências necessárias para a sua implementação, formando-se um ciclo permanente de auto avaliação, conhecimentos e mudança de rumos quando for necessário, conforme as observações de Fleury e Fleury (2004). Este procedimento também é descrito por Zarifian (2011) como importante, à medida que a organização deverá sempre voltar ao início do circuito para uma redefinição mais profunda das competências-chave em relação as suas implicações estratégicas.

Quando questionados sobre os cursos de preparação e desenvolvimento que seriam fundamentais para o desempenho satisfatório das funções dos Assistentes em Administração, os entrevistados²⁶ citaram os seguintes: treinamento sobre o sistema SIAPE e suas transações (65%); teoria e prática de atualizações dos normativos jurídicos vinculados à gestão de pessoas e outras dela decorrentes (59%); prática de informática intermediária (29%); eSocial (24%); gestão documental e princípios de arquivologia (24%); extrator de dados dos sistemas (12%); relações interpessoais no trabalho (6%); e curso introdutório sobre os procedimentos do setor (6%).

Capacitação que envolve, entre outras coisas, o **conhecimento de princípios, conceitos da arquivologia**, voltados para o âmbito administrativo. Uma capacitação que ensine o servidor como se procede a **gestão de documentos**, a atribuição de códigos dentro do plano de classificação de documentos (PCD) [...] códigos esses que vão permitir que

²⁶ Neste caso todos os 17 (dezessete) entrevistados responderam.

se decida quando o documento deve ser guardado de forma permanente ou se pode ser descartado. (A1)

Preparação especificamente dentro dessa folha de pagamento para se **conhecer o sistema**, como você vai fazer os lançamentos, que é um meio da gente suprir **essa parte de legislação que é meio falha aqui hoje**. Então quando a gente vai para um curso fora, dado por pessoas que entendem dessa relação de folha, eu acho que a gente acaba adquirindo conhecimentos em relação a área e a essas legislações. (A3)

Eu acho assim, no caso de lidar com o **SIAPE** [...] pra poder desenvolver a atividade com segurança, seria uma prática mesmo [...] Porque você teria que lidar com, por exemplo, **ficha financeira, legislação** e conhecimento do assunto, pra você poder ver onde cê vai buscar a informação pra poder botar no documento. (G1)

É, tem a questão do **treinamento do eSocial**. A gente vai precisar. Isso é uma coisa que não tem como a universidade correr disso. Vai chegar a hora que a bomba vai estourar [...] a universidade vai ter que se adaptar e aí **todo mundo vai ter que fazer um treinamento mais específico**. (A10)

Este último fragmento aponta uma necessidade pontual de capacitação para lidar com o Sistema de Escrituração Digital das Obrigações Fiscais, Previdenciárias e Trabalhistas (eSocial)²⁷, instituído pelo Decreto nº 8.373/2014. Os empregadores deverão comunicar ao governo, de forma unificada, as informações relativas aos trabalhadores no que diz respeito ao FGTS, vínculo empregatício, folha de pagamento, contribuição previdenciária, comunicação de acidente de trabalho (CAT), escrituração fiscal e aviso prévio, com o propósito de reduzir a burocracia e simplificar a prestação de contas sobre as obrigações. A partir de janeiro de 2019, os órgãos públicos também estarão obrigados a utilizar esse sistema, situação que impacta diretamente à Coordenação, conforme salientou a entrevistada A10. Assim, faz-se necessário capacitar os servidores para o entendimento da sistemática do programa, bem como a forma de preencher adequadamente os leiautes existentes, pois qualquer inconsistência será acusada e devolvida para as devidas correções.

A Diretora 1 acredita que os servidores já vêm com informações que são favoráveis a certos setores de lotação e que o papel da PROGEPE é analisar o currículo da pessoa para poder alocá-lo de acordo com suas qualificações, não

²⁷ Conheça o eSocial. Disponível em: <<http://portal.esocial.gov.br/institucional/conheca-o>>. Acesso em: 21 abr. 2018.

citando portanto nenhum tipo de treinamento ou capacitação específico para as atribuições a serem desempenhadas na Coordenação.

Às vezes ele já vem com informações que são úteis para os setores. O que a gente tenta fazer é olhar o currículo dessa pessoa para ver que tipo de formação ele tem [...] **Então a gente já tenta alocar essa pessoa num local dentro das possibilidades.** Num local onde o trânsito dele vai ser melhor. Para facilitar, né. (D1)

De acordo com o PDI (UFJF, 2016), naquele momento o quadro de referência do órgão apresentava a maioria dos servidores com a qualificação acima da exigida para o cargo que ocupavam, situação que possibilitaria a triagem mencionada anteriormente. Este é o caso de boa parte dos ocupantes do cargo de Assistente em Administração. Como é exigido apenas a apresentação do diploma de ensino médio, muitos candidatos, das mais diversas áreas de formação, acabam realizando o concurso pela oportunidade de conseguir a tão desejada estabilidade. Além disso, a Lei nº 11.091/2005²⁸ traz os percentuais de acréscimo aos vencimentos, quando o nível de escolaridade formal é superior ao previsto. Esta é uma forma de incentivo à qualificação, o qual possibilita ao mesmo tempo uma recompensa ao esforço do servidor pelo seu desenvolvimento e um nivelamento da demanda por profissionais capacitados para melhorar a prestação do serviço público.

Na CAP, todos os entrevistados apresentavam formação superior à estabelecida em lei. Quanto à qualificação mencionada, cinco possuem graduação (bacharelado) em áreas de conhecimento distintas: Administração, Analista de Sistemas, Direito, Geografia e Recursos Humanos. Quatro apresentavam pós-graduação *lato sensu* – Direito Tributário, Finanças, Gestão de Projetos e Gestão e Administração Pública – e três *stricto sensu* a nível de mestrado – um em Administração e dois em Gestão e Avaliação da Educação Pública. Este último inclusive foi criado em 2009 e é oferecido pela própria UFJF, que destina 15 (quinze) vagas anualmente para o seu quadro funcional.

²⁸ Dispõe sobre a estruturação do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação, no âmbito das Instituições Federais de Ensino vinculadas ao Ministério da Educação, e dá outras providências. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2005/lei/111091.htm>. Acesso em: 22 nov. 2017.

Para a Diretora 2, a capacitação colabora para o aperfeiçoamento das atividades desenvolvidas no setor. Ela enfatiza ainda que o servidor deve qualificar-se em as áreas voltadas ao seu ambiente de trabalho, mencionando inclusive a importância de melhorar o relacionamento interpessoal.

Eu acho que a capacitação **ajuda muito o servidor** [...] Ele se compromete, por exemplo, a ter aula sobre uma área determinada dentro do trabalho dele específico. **Até de relacionamento**. “Hoje vai ter um curso de relacionamento entre colegas, vai ter entre unidades”. Acho que isso ajuda muito a gente. Então despertar o servidor **essa atitude dele interpessoal**, para ele se projetar. (D2)

A análise dos elementos possibilitou concluir que o padrão empregado pela Coordenação como forma de treinamento de seus servidores - a replicação pelos colegas dos conhecimentos e habilidades voltados à rotina de trabalho – é considerado importante e de grande utilidade para o desempenho das atividades no setor. No entanto, não substitui os benefícios trazidos pelo treinamento formal, pois constantemente ocorrem atualizações e mudanças na legislação que podem comprometer o fluxo normal do trabalho, além das inúmeras funcionalidades que existem no SIAPE e que ainda não foram exploradas. Assim, o plano anual de capacitação da Universidade deverá abranger também as especificidades das atribuições exercidas na CAP, principalmente para introduzir ou ambientar os novos servidores que porventura sejam ali alocados.

4.2.2.3. Incentivos e oportunidades para utilizar as aptidões

Neste eixo temático, buscou-se identificar, nas verbalizações dos entrevistados, se houve suporte dos colegas de trabalho e das chefias no que diz respeito à aplicação dos conhecimentos e habilidades adquiridos durante os programas de treinamento e, do mesmo modo, se os mesmos proveram auxílio para que os servidores pudessem encontrar ou implementar soluções para os problemas enfrentados. Segundo Brandão e Borges-Andrade (2007, p. 44-45), o apoio oferecido por gestores e companheiros de atividades, bem como o incentivo e oportunidades de desempenho, afetam a transferência de aprendizagem e, por conseguinte, a

demonstração de competências no trabalho. Estas são influenciadas sobremaneira pelas características do ambiente laboral e da própria organização, acarretando em prováveis efeitos nos resultados esperados, na visão de autores como Brandão, Borges-Andrade e Guimarães (2012) e Dourado *et al.* (2018).

A respeito do apoio dispensado ou não por colegas e gerentes para empregar o que foi aprendido durante seu treinamento, a maioria dos entrevistados (87%²⁹) afirmou que houve esse suporte, inclusive na visão do servidor A12 a Coordenação trabalha em sintonia, cada um exercendo um papel importante de sustentação.

O tempo todo [risos] Com certeza o tempo todo. (A9)

Uhum. Ainda estou fazendo um curso, né. Então a gente está sempre no aprendizado e recebendo *feedback*. (A11)

Todo tempo. Todas **chefias e os colegas**. Todos **trabalhando em sincronia** [...] trabalho como se fosse uma engrenagem, assim. Tudo muito justinho, direitinho aí. (A12)

Três entrevistadas (20%) enfatizaram que nunca tiveram problemas em relação a falta de apoio no setor, pois a solicitude da equipe de trabalho e a paciência dispensada para poder ajudá-los a praticar o aprendizado adquirido sempre esteve presente. Além disto, a servidora A4 reforçou o fato de a gerência dar o devido respaldo em relação à autonomia sobre a forma como devem conduzir o trabalho, questão que será analisada com mais profundidade a seguir.

O pessoal ali, **todo mundo muito solícito**, sempre está disposto a responder se está com alguma dúvida [...] **Este tipo de problema eu nunca tive no setor não**. Incentivo total né. É, a “**gerente**” sempre **confiou plenamente no serviço** que eu estava fazendo. (A4)

Muito. Nossa. A paciência dela, não só da “servidora que está se aposentando”, mas dos meninos também, da “outra servidora” e do “outro servidor”. [...] **A equipe tá totalmente pronta mesmo de ajudar**. (AA5)
Tive. Porque aí tinha “uma servidora”, né. **Muita coisa ela, acabava perguntando a ela**. Tinha na época “outra servidora” também, que ajudou muito, apesar de na época ela não ser do plano [de saúde]. Ela fazia um pouco de tudo aqui, mas ela ajudou muito também. (AA6)

²⁹ Relação entre o número de respondentes e o total de entrevistados, neste caso 15 sujeitos.

Para outros seis entrevistados (40%), que também responderam de forma positiva ao questionamento, o próprio trabalho exige esse suporte e todo aprendizado é sempre bem-vindo, principalmente aqueles cursos específicos da área, que possam melhorar os procedimentos adotados na Coordenação. O servidor A7 recordou sobre a proposta de melhoria feita por ele após um curso realizado, momento em que foi ouvido pela direção e autorizado a implementar sua ideia. A Assistente 10 argumenta que não pode reclamar do tratamento dispensado pelos gerentes de sua divisão, pois os mesmos sempre a ajudaram no momento de adaptação às atividades e de aplicação do conhecimento adquirido com a servidora que estava saindo do setor.

Esse aí a gente tem, **o próprio serviço pede isso**. Eu preciso conhecer o que foi ensinado no curso, **eu preciso aprender para poder aplicar [...]** **Aqui sempre teve apoio para cursos**, agora é que está mais difícil, por causa da situação das universidades, mas sei que entrei aqui e rapidinho fiz um monte de cursos na área, agora é que está mais parado. (A2)

-
Sempre. Todo conhecimento adquirido em capacitação ele é muito bem-vindo no nosso departamento. Então a gente **sempre tem essa abertura para aplicar** aquilo que é treinado. (A3)

Na ideia de otimização com o trabalho de acerto de férias. Quando eu vi aquilo, eu pensei “cara, isso não é legal não”, porque a quantidade de papel que a gente gastava realmente era muito grande. **Isso tem que ter um jeito mais efetivo [...]** E ao longo do tempo a gente foi pensando em uma forma de melhorar. **Deu certo e a direção gostou**. (A7)

Sim. É, **isso com certeza** não tenho que reclamar da “Gerente” e do “Subgerente”. Eles são ótimos assim. E **me ajudaram muito nesse período**, somando esse conhecimento que eu havia adquirido com essa pessoa que estava saindo. **E eles foram somando, agregando dentro desse conhecimento**. (A10)

A Gerente 3 descreve que no setor todos trabalham em conjunto, repassando informações importantes, aprendendo e ensinando até novas formas de se realizar as atividades. Zarifian (2011, p. 43) argumenta que é essencial o apoio da equipe de trabalho em momentos no qual os problemas surgem mais complexos, ultrapassando o saber e a ação individual. Nesse sentido, a interdependência se torna importante e a mobilização coletiva só ocorrerá se já existirem afinidades entre os servidores, ajustando-se competências, comunicação verbal e atribuições entre si para o bom andamento do trabalho.

A gente **sempre procura passar da melhor maneira possível**. Sempre procura estar informando. A gente sempre está trabalhando em conjunto. Lógico, mesmo que a gente tenha 30 anos de serviço, de repente **pode ter alguma dúvida em relação a algo ou tá acostumado a fazer a atividade tão daquela forma, que a pessoa que começou pode até surgir de uma forma diferente**. Mas a gente trabalha em conjunto. Sempre. (G3)

Esse é o mesmo pensamento do Gerente 1, ao dizer que sempre há apoio ou incentivo para os servidores do setor aplicarem o aprendizado no trabalho, afirmando ainda a união entre a equipe de trabalho durante o desenvolvimento das atividades, momento no qual se ajudam e vão lembrando uns aos outros como deve ser realizado determinada tarefa. Além disso, enfatiza a postura proativa adotada pela maioria dos servidores quando regressam dos cursos, no sentido de estarem sempre mais atentos e propensos a colocarem o aprendizado em ação, dando subsídios para auxiliarem os colegas em possíveis mudanças que venham a melhorar os procedimentos adotados.

Na verdade **cada um consegue ver a importância que tem**. E com certeza, até para desenvolver a atividade em determinado setor, um vai lembrando o outro: “olha, faz assim e pode fazer assim”. Esses cursos de capacitação com certeza norteiam pra você desenvolver, junto com todo mundo, melhorias nas atividades do setor [...] você nota um **diferencial no comportamento da pessoa quando ele começa a trabalhar**, quando ele acaba de fazer um curso desse. [...] **Só de conversar, ponderar alguma coisa no setor: “olha, interessante, pode melhorar nesse sentido”**. Com certeza. Muito bom. (G1)

No entanto, para dois entrevistados (13%) o apoio ocorre, mas as vezes com certa restrição, principalmente de alguns colegas, quando a aplicação do aprendizado gera algum tipo de mudança ou incremento na forma de condução do trabalho, conforme descreveram a Gerente 2 e o Assistente 1. Este ainda trouxe um exemplo a respeito do seu treinamento com a questão da gestão de arquivos e documentos, no qual possibilitou que o mesmo realizasse algumas mudanças que causaram desconforto em sua divisão.

Eu creio que sim. **Um pouco de resistências em alguns aspectos**, especialmente na atribuição de algumas responsabilidades, como por exemplo, foi solicitado que alguns servidores, eles mesmos deveriam proceder a atribuição de códigos, a lançamentos de documentos no banco de dados, para depois fazer a transferência desses documentos para o arquivo intermediário. E aí houve um pouco de resistência, de desafio em relação a

isso, que **isso seria um trabalho além daquilo que eles já conheciam** e talvez uma novidade também trabalhar com o Acess. (A1)

Sim. **Dos colegas as vezes.** Nem todos estão interessados. Mas dos gestores sim [...] pelo menos internamente, na Coordenação, **quando a gente retorna eles nos cobram que isso seja repassado.** Que a gente multiplique esse conhecimento. (G2)

No que diz respeito à ajuda e colaboração para resolver ou implementar soluções quando surge algum problema durante a realização das atividades, boa parte dos entrevistados (73%³⁰) disseram que os colegas e a gerência estão sempre à disposição para dar o apoio necessário, trabalhando em conjunto para encontrar saídas e melhorias nos processos adotados, conforme podemos observar nos excertos a seguir.

Sim. Sempre que a gente tem desempenhado alguma função e esbarrou em alguma coisa que não consegue progredir **a chefia tá sempre aberta para ajudar a solucionar e os colegas também.** Buscar soluções para aquele problema. Há sempre uma troca de experiências, opiniões. (A3)

Com certeza. Sempre. Foi uma das coisas que me chamou a atenção aqui. Que está todo mundo junto. **O problema é sempre nosso. Estamos sempre trocando informações o tempo todo.** A integração aqui é muito grande. (A9)

Sempre. Eu nunca tive problema. Porque **isso ai vai muito da questão de relacionamento, de você ter relacionamento bom** com as pessoas. Ter um ambiente tranquilo, um ambiente sadio [...] Então **a gente vai criando um vínculo, uma amizade tanto a nível pessoal quanto a nível profissional também.** Aquilo é muito importante. Pra mim sempre muito bom. (A12)

A entrevistada A4 entende que a equipe está sempre disposta a colaborar na resolução dos problemas, apesar de nem sempre chegarem a um consenso em certas ocasiões. Ainda, afirma que todos encaram essas demandas como se fosse do grupo, independente se vão participar diretamente ou não de sua resolução, ajudando em sua construção.

Sim. Às vezes dá umas discussões ferrenhas, mas **a equipe sempre assim 90% das vezes chega a um consenso.** Há sempre um entendimento. Sempre se chega a uma solução. Pode demorar um pouco mais. Sempre que tenho algum problema todo mundo é muito solícito [...] **O pessoal tenta auxiliar, tenta contornar da melhor forma possível.** Apresentar uma

³⁰ Relação entre o número de respondentes e o total de entrevistados, neste caso 15 sujeitos.

solução, mesmo que ela não participe dessa solução a pessoa tenta desenvolver uma ideia que vai te ajudar. (A4)

As falas anteriores retratam um contexto de intercooperação entre os servidores no setor quanto ao enfrentamento dos obstáculos que tendem a surgir no ambiente de trabalho, por meio do diálogo contínuo e da participação efetiva dos membros na busca por solução viáveis para os problemas. Além disso, evidencia-se a importância do vínculo profissional existente entre os pares, reforçando a importância do trabalho coletivo na Coordenação. Esta situação também foi corroborada pela Gerente 3, quando a entrevistada afirma que os servidores estão sempre abertos para ouvirem e dialogar.

A **gente sempre procura conversar**, porque depois na resolução vai depender das pessoas realmente para estar executando o que era determinado ou para lidar com a mudança [...] Então, **a gente sempre procura estar resolvendo entre o grupo mesmo**, né. (G3)

Esta atuação em conjunto é um dos fatores favoráveis à construção das competências organizacionais do setor, já que estas vão além da simples soma das competências individuais existentes e dos recursos disponíveis, conforme pontuam Fleury e Fleury (2004) e Ruas (2005). Esse é o mesmo entendimento de Le Boterf (2003) e Zarifian (2011), pois, de acordo com os autores, a aplicação das competências individuais em um contexto específico de trabalho gera um diferencial de desempenho pelas organizações, neste caso a prestação de serviço de qualidade à sociedade. Nesse sentido, o bom relacionamento interpessoal é uma competência essencial para as pretensões do grupo, já que há a necessidade de a equipe estar sempre em sintonia para superarem os entraves que surgem no dia cotidiano de trabalho.

Duas entrevistadas (13%) afirmaram que sentem esse apoio dos colegas e de algumas chefias, contudo existem certas limitações que impedem uma colaboração maior. Quando surgem situações atípicas no cotidiano ou fora da jurisdição das gerências, faz-se necessário buscar alternativas em outras instâncias superiores, situação que impossibilita o auxílio da equipe no desenvolvimento de prováveis alternativas para alguns entraves.

Sim. É. Dentro do possível, dentro do que está ao alcance. No caso da chefia imediata, a “Coordenadora” auxilia muito. A “Pró-Reitora” ela tenta. (A6)

Então, **em geral, sim.** Quando eu estou com problema, alguma coisa, eu pergunto. Se **for um problema muito específico**, alguma coisa muito diferente, **ai normalmente já está fora da alçada** da “Gerente” e do “Subgerente”. **Ai tem que recorrer a outras.** Mas em geral, tudo que eu tenho de problema eles conseguem me ajudar. (A10)

A Gerente 2 possui, em certa medida, o mesmo entendimento da entrevistada A10, apontando que dentro da Coordenação os servidores recebem o apoio e atenção necessários para a resolução dos problemas, porém o principal entrave ocorre quando alguma questão dependente de um aval da administração superior. Neste caso específico, foi possível verificar que, devido a algumas questões menos pragmáticas e com significados mais complexos, cabe ao alto escalão da PROGEPE adotar medidas enquanto unidade de gestão de pessoas, que independem exclusivamente das competências técnicas dos servidores.

Na Coordenação sim [...] **se sair daqui de dentro e for pra uma instância superior, ai muda-se tudo.** Chegou um problema, as pessoas envolvidas naquele problema **até são chamadas a dar opinião**, a trazer alguma fundamentação, mas se for alguma decisão principalmente que gere algum tipo de transtorno [...] eles até ouvem, mas o que isso vai trazer de **resultado no final, quase sempre, não é muito produtivo** não. (G2)

Diferentemente da posição de seus colegas, a Assistente 8 descreve que não recebeu a ajuda necessária quando passou por dificuldades no desenvolvimento de seu trabalho, situação que rotulou como complicada. A mesma afirmou que teve um período de treinamento muito curto, precisando recorrer diversas vezes ao colega que a ensinou sobre as funções desempenhadas. O comentário da entrevistada está diretamente ligado à sua percepção quanto a qualidade das condições oferecidas pela organização e da sinceridade no tratamento dispensado pelos colegas, fatores que podem influenciar a motivação no trabalho. Este reconhecimento está relacionado ao quanto o ambiente contribui para que o aprendizado se consolide em melhores desempenhos, neste caso da servidora podendo ser abaixo do esperado, segundo a visão de autores como Brandão, Borges-Andrade e Guimarães (2012) e Dourado *et al.* (2018).

Então, essa é **uma questão que também eu achei complicada**, né. Que eu não tive muito apoio. Tive um curto tempo de treinamento e sempre recorri ao servidor que me passou o serviço para ele me ajudar [...] Acontecia de **não saber lidar com algum problema e ter um pouco de dificuldade para solucionar** e também para conseguir essa ajuda. (A8)

Para o Gerente 1, contradizendo-se um pouco em relação ao seu comentário anterior, ainda há uma predisposição de alguns membros da equipe em colaborar no processo de desenvolvimento de soluções para os problemas que surgem. No entanto, os servidores acostumaram-se a fazer apenas as atividades a eles designadas e que, em sua opinião, deveriam aprender todas as atribuições para o bom andamento do trabalho e do clima organizacional.

Eu vou dizer assim, **ainda tem**. Porque **as pessoas as vezes tão acostumada a fazer só aquilo que, por algum motivo, foi solicitada a desempenhar**. Mas sou a favor daquela ideia de toda atividade desempenhada no setor, todo mundo pode saber [...] Claro que não vai ser assim de uma maneira imposta. O próprio servidor tem que entender que **qualquer coisa que aprende ali é boa para ele e para instituição**. Então assim, tudo que você puder desenvolver ali é importante para o **local de trabalho e para o clima organizacional**. (G1)

Pela observação realizada, foi possível confirmar a versão da maioria dos entrevistados sobre a posição da equipe de trabalho em apoiar os colegas quanto aos obstáculos que aparecem no cotidiano ou em relação a aplicar o que foi aprendido nos programas de treinamento. Notou-se um maior comprometimento do grupo em aperfeiçoar o desempenho no setor, bem como trazer contribuições de melhoria com os aprendizados adquiridos nos programas de treinamento, capacitação ou até mesmo do ensino informal. No geral, os servidores possuem iniciativa e certa autonomia para introduzir soluções às demandas apresentadas, pois nas gerências pertencentes à Coordenação há suporte e contato direto com as chefias. No entanto, quando o apoio depende de níveis hierárquicos superiores os Assistentes apenas são convidados a participarem das discussões envolvendo procedimentos técnicos que tenham domínio, situação no qual o suporte é mínimo ou quase nulo.

4.2.2.4. Liberdade de decisão e organização sobre o trabalho

Procurou-se verificar nesta subcategoria analítica se os servidores da CAP possuem autonomia para organizar suas atribuições, bem como a existência de abertura para participação em momentos de decisão. Zarifian (2003, p. 139) evoca a questão da liberdade ativa e da potência de ação como parte integrante da chamada “consciência profissional”. É responder por si mesmo e ir até o fim em sua iniciativa, atribuindo sentido a mobilização do seu repertório de competências. Nesse sentido, Le Boterf (2003) enfatiza que o profissional demonstra sua capacidade quando consegue transformar o saber em ação, por meio da autoridade que possui para colocá-la em prática. Além disto, Zarifian (2011) reforça o entendimento que a autonomia deve ser reconhecida na estrutura da organização, não se restringindo o espaço para que a capacidade possa progredir.

Todos os Assistentes afirmaram que possuem liberdade para organizar seu trabalho, priorizando a realização das tarefas de acordo com as necessidades. Porém, alguns ressaltaram a importância de respeitar o prazo previamente estabelecido pelo SIAPE, o que não impede os servidores de controlarem o tempo de resolução das demandas.

O meu trabalho sim. É sempre cobrado. Tem um prazo para terminar né, quando você vai apresentar esse trabalho, mas **a forma de fazer a gente faz a gerencia disso** e o tempo e como fazer cada um. (A3)

Tem várias coisas e a gente vai controlando os prazos. Então não é o chefe que fala “ah, você tem que fazer isso agora”. Não é assim. **A gente que tem essa flexibilidade de saber o que é prioridade.** (A5)

Sim. **Claro que dentro do prazo que a folha nos dá. Mas eu faço do meu jeito, no tempo que eu acho correto.** Para ser viável o lançamento na folha todo mês. Em relação ao que eu tenho que fazer e quando fazer, tenho liberdade sim. (A7)

Sim, tenho. **Tenho liberdade para estabelecer as prioridades.** (A11)

É necessário fazer um adendo sobre o cronograma de funcionamento do SIAPE³¹. Mensalmente, o Serviço Federal de Processamento de Dados (Serpro³²) determina, junto ao Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão (MPDG), um período de abertura e fechamento do sistema para atualizações na folha de pagamentos. Neste íterim, os servidores deverão realizar os devidos lançamentos financeiros e cadastrais referentes aos eventos que ocorrerem no mês de competência ou até mesmo situações específicas de períodos anteriores. Desta forma, é importante aos Assistentes possuírem a capacidade de planejamento para superarem essa restrição, com o propósito de prever e avaliar possíveis caminhos, além de projetar futuros desdobramentos de suas ações.

Os gerentes também afirmaram que os Assistentes exercem com autonomia e flexibilidade suas atividades, inclusive um deles descreveu sobre a importância dos servidores assumirem a responsabilidade sobre o cumprimento de suas tarefas, conforme já retratado por Zarifian (2003). Porém, ela acredita ser importante padronizar alguns procedimentos, principalmente quando outra pessoa precisará assumir suas funções em casos de impedimento do titular.

A gente da essa liberdade para exercer sim, porque é bem melhor. Assim, o servidor tem que ter interesse, **ser responsável pelo trabalho**. Agora, de repente para o setor em si, o fato de ter uma forma de execução seria melhor, mas as vezes não tem [...] Se o cara faz o mesmo trabalho que você, **mas sua maneira de desenvolver é diferente, para um adequar no do outro é mais complicado**. E no setor a gente tem isso. (G3)

A responsabilidade foi um dos vocábulos mais verbalizados pelos entrevistados durante a Evocação de Palavras, situação que o habilitou a compor o núcleo central da representação social dos servidores para o termo indutor “competências individuais”, fornecendo informações para identificar o que os participantes compreendem a respeito da temática em questão, conforme o entendimento de Sá (2002) e Wachelke e Wolter (2011). Assim, o conhecimento compartilhado por este

³¹ Siape – Sistema Integrado de Administração de Recursos Humanos. Disponível em: <<http://intra.serpro.gov.br/linhas-negocio/catalogo-de-solucoes/solucoes/principais-solucoes/siape-sistema-integrado-de-administracao-de-recursos-humanos>>. Acesso em: 21 jun. 2018.

³² O Serpro é uma empresa pública, responsável por desenvolver soluções tecnológicas que viabilizam as ações estratégicas do governo brasileiro.

grupo caracteriza-se por conceber a responsabilidade como uma característica ou capacidade que uma pessoa competente deve possuir para realizar as atribuições a contento no setor.

Quanto ao envolvimento dos servidores nas decisões da Coordenação, os entrevistados afirmaram possuir liberdade para fazer as escolhas em relação ao desenvolvimento do trabalho em si, situação que está vinculada diretamente às suas próprias atribuições. Ainda, há momentos em que são convocados pelos próprios gerentes a deliberarem sobre outras questões do setor, conforme pode ser observado pelas falas a seguir.

No meu trabalho que eu realizo, sim. **Dentro das minhas competências ali**, que é o exercício anterior, que é a progressão que eu to passando para a “outra servidora”, eu que lido com o pessoal: “olha, preciso de tal portaria para tal dia”, “olha eu preciso disso dessa forma”, “preciso que você me avise isso”. **É sempre lidado comigo, não precisa passar pela minha chefia.** (A4)
Aqui as decisões sempre são em conjunto. A gente sempre está sabendo o que acontece, apesar de trabalharmos em turnos. Então a gente sempre sabe o que aconteceu no outro. A gente tem uma comunicação bem forte. (A9)

É assim, **as vezes tem uma coisa ou outra que a gente não toma conhecimento**, mas as coisas da gerencia eu geralmente participo. **A “Gerente” costuma abrir pra todo mundo decidir.** Então as coisas mais ligadas a gerencia eu participo. (A10)

Quando surge uma **atividade que às vezes será diferente, a gente conversar no setor** [...] Por exemplo, o PROADES. Qual o tema que a gente vai desenvolver esse ano? Definimos temas da coordenação e temas individuais. **Essas reuniões acontecem, a gente discute e define o que vai ser melhor para todos.** (G1)

Por outro lado, argumentam que o processo decisório nem sempre leva em consideração a sua opinião, principalmente quando há preferências para colegas mais antigos de casa. Além disto, algumas ordens partem de instâncias superiores e a autonomia nesse sentido deixa de existir, situação que pode acarretar frustração por parte dos servidores por não concordarem com o desfecho. A Gerente 2 afirmou que os servidores podem até ser convidados a se posicionarem sobre um determinado assunto sob sua responsabilidade, mas a decisão final será tomada em outro nível hierárquico.

Possuo **uma medida de autonomia**. Atendo a certas ordens, apesar de discordar de algumas delas, mas respeito e atendo [...] Então eu **creio que é muito equilibrado, eu sinto que aqui é um ambiente democrático**, nesse sentido, de coletar as nossas opiniões, as nossas percepções, mas ao mesmo tempo mantêm a autoridade de maneira que **em algum momento a minha opinião pode ir de encontro à decisão**, a opinião superior, aí eu vou acatar, com certeza. (A1)

Quando me é perguntado, às vezes eu tenho a possibilidade de tentar ajudar de alguma forma, sim. **Mas não são muitas não**. Participo pouco assim. Algumas coisas há **precedência dos servidores mais antigos**. (A8)

Não. **Não mesmo**. A gente até dá opinião, a gente até emite o nosso posicionamento, mas **a decisão mesmo não é tomada pelo servidor**. Tomada num grau mais superior. Ele possui autonomia e flexibilidade para organizar seu trabalho. **Ele só não tem o poder de decidir**. Mas independência e flexibilidade sim. **Cada um aqui trabalha conforme acha mais adequado**. (G2)

Pela observação realizada, em determinadas situações existentes no setor há uma necessidade de ingerência pela administração superior, como é o caso da Pró-Reitora de Gestão de Pessoas, responsável diretamente por seu gerenciamento, ou até mesmo do Reitor, autoridade máxima da instituição. Algumas decisões, por questões legais, dependem de um parecer ou uma posição destas figuras, motivo pelo qual a equipe pertencente à Coordenação não possui total liberdade de escolha. No entanto, é importante a opinião dos servidores quando o assunto envolver as atividades desempenhadas por eles, pois possuem o conhecimento e as rotinas dos procedimentos e regramentos utilizados nas atividades do setor. Nesse sentido, Le Boterf (2003) aponta que é imprescindível a ampliação da margem de autonomia dos indivíduos na condução de sua atividade profissional e na gestão de situações complexas, pois nem todas as circunstâncias de decisão estão vinculadas apenas à resolução de problemas.

Após a análise da categoria Suporte Organizacional, foi possível identificar alguns conhecimentos, habilidades e atitudes relevantes para a realização das atividades na CAP/PROGEPE, conforme pode ser visualizado no Quadro 11.

Quadro 11 - Conhecimentos, Habilidades e Atitudes identificados a partir da categoria Suporte Organizacional

DESCRIÇÃO DAS DIMENSÕES	
CONHECIMENTOS	<ul style="list-style-type: none"> • Entendimento a respeito da folha de pagamento e suas transações; • Técnicas e práticas de negociação; • Compreensão sobre a legislação do eSOCIAL, os leiautes e seu funcionamento; • Noção sobre o Plano de Desenvolvimento Institucional; • Gestão documental; • Extrator de dados do SIAPE; • Noção sobre a ferramenta de acesso e gerenciamento do banco de dados; • Domínio sobre as tecnologias de informação e comunicação (TIC).
HABILIDADES	<ul style="list-style-type: none"> • Organização e planejamento do trabalho; • Possuir poder de negociação; • Fazer a triagem das demandas, direcionando-as aos responsáveis pela atividade; • Cultivar um bom relacionamento profissional e interpessoal no setor; • Preencher, de forma adequada, os eventos do eSOCIAL; • Manusear o extrator de dados; • Manusear a ferramenta de acesso e gerenciamento do banco de dados; • Utilizar as tecnologias de informação e comunicação (TIC); • Pesquisar constantemente na internet possíveis mudanças na legislação.
ATTITUDES	<ul style="list-style-type: none"> • Criatividade para lidar com a escassez de recursos e a limitação de espaço físico; • Articular-se com os setores responsáveis para o conserto e manutenção de equipamentos e móveis; • Zelar pelo bom uso dos instrumentos de trabalho, mantendo-os conservados; • Utilizar de forma consciente os materiais de consumo; • Ter disposição para ajudar os colegas; • Contribuir para o aprendizado coletivo em relação ao eSOCIAL; • Promover o trabalho em equipe; • Comprometer-se em melhorar o desempenho no trabalho, cumprindo as metas estabelecidas; • Manter o equilíbrio emocional.

Fonte: Elaboração própria a partir das entrevistas e da observação não participante.

No geral, os servidores possuem flexibilidade e independência para planejar, organizar e executar as suas atribuições, desde que assumam a responsabilidade no estabelecimento das prioridades e cumpram as obrigações dentro do prazo estabelecido no cronograma do SIAPE. Entretanto, quanto ao envolvimento dos mesmos no processo decisório, a maioria possui autonomia apenas no que diz respeito às escolhas do trabalho, pois as demandas mais complexas são deliberadas pela alta cúpula da PROGEPE, momento em que os servidores podem ser convidados ou não a dar um parecer técnico sobre o assunto. Desta forma, sugere-se o desenvolvimento de competências e habilidades para superar esses obstáculos, como

pensamento sistêmico, capacidade de análise e observação, foco em metas e resultados, equilíbrio emocional, entre outras.

Esta questão pode influenciar a motivação e, conseqüentemente, o desempenho dos servidores, devido a sua percepção quanto às condições de trabalho oferecidas. O tópico a seguir retratará como ocorrem os estímulos motivacionais no setor, responsáveis por induzir ou não a mobilização das competências pelos servidores.

4.2.3. Estímulos Motivacionais

O propósito desta terceira categoria analítica foi discutir sobre a motivação, um dos fatores considerados fundamentais para que os indivíduos possam alcançar, desenvolver e expressar competências no ambiente de trabalho. Zarifian (2011) argumenta que o emprego e crescimento das competências acontece a partir do momento em que o profissional as mobiliza em situações reais do seu cotidiano, por meio do sentido que o mesmo dá à atividade desempenhada – vontade de realizar uma tarefa bem feita e ser reconhecido por sua utilidade. Concordando com esse pensamento, Le Boterf (2003) afirma que isto só ocorre quando a situação possui um significado construído pelo sujeito e que as condições de manutenção da motivação estejam reunidas.

Nesse sentido, o querer agir precisa ser sempre incentivado, por meio de desafios claros e compartilhados, por um contexto de valorização do profissionalismo e do envolvimento na construção de competências, pelo estabelecimento de relações de confiança e reconhecimento, bem como de espaços de autonomia e tolerância (LE BOTERF, 2003). A motivação diz respeito à mudança de comportamento, condicionado por uma série de estímulos afetivos, intelectuais e fisiológicos que agem no ser humano. Desta forma, foi possível analisar certos aspectos ligados ao trabalho na CAP/PROGEPE que podem, de forma positiva ou não, influenciar a motivação dos servidores, conforme poderá ser verificado a seguir.

4.2.3.1. Incentivo e assistência para capacitação

Neste eixo temático, buscou-se organizar a opinião dos entrevistados quanto à existência ou não de estímulos provenientes dos chefes, da diretoria e da própria instituição, ligados à procura por capacitação e desenvolvimento dos servidores da Coordenação.

Os Assistentes em Administração foram questionados se a gerência estimula o seu crescimento profissional. Dos respondentes, nove (75%) afirmaram que são sempre encorajados e recebem apoio dos chefes, duas (17%) disseram receber incentivo, porém com menos intensidade ou voltados somente ao trabalho, e uma (8%) apontou que não há. Esta comentou que encontrou dificuldades para lidar com o trabalho, principalmente quanto a falta de assistência durante o processo de capacitação para realizar as atividades, situação que a deixou desconfortável.

Assim, como eu **tive essa dificuldade de desenvolver meu serviço** sozinha, eu falei com a chefia [...] **poderiam ter me auxiliado** de uma outra maneira ou até mesmo colocado uma outra pessoa para me ajudar. E isso realmente não teve. Porque eu posso ter dado conta, mas não da maneira que eu acho que deveria ter sido, né. **Não faço com excelência assim.** (A8)

Quanto àqueles que responderam de maneira positiva ao questionamento, foi possível verificar que os mesmos estão satisfeitos com a postura adotada pelos gerentes da Coordenação, indo de encontro ao depoimento da Assistente 8. Como estímulos ao desenvolvimento dos servidores, foram citados a disposição das chefias ao ensino (22%), a liberdade dada para o aprendizado, a realização do trabalho e abertura a sugestões de melhoria das atividades (22%) e a concessão de licença capacitação³³ (11%). Quatro entrevistados apenas afirmaram receber continuamente o incentivo, não mencionando algum tipo específico de encorajamento.

Sempre incentivam. Sempre quer ensinar mais alguma coisa. **Pergunta se quer aprender e mostra como que é feito:** “vem cá, vamos olhar aqui, chegou um processo diferente, quer ver?”. “Ah, do que se trata?”. “Ah, é disso, vem cá. Olha, isso aqui acontece dessa forma”. Sempre assim. (A4)

³³ É a licença concedida no interesse da Administração, por um período de até três meses, a cada cinco anos de efetivo exercício, para que o servidor possa participar de programas de desenvolvimento profissional, sem prejuízo de sua remuneração (Art. 87, Lei 8.112/1990).

Eu acho que sim. Pessoas que já buscaram e conseguiram **afastamento para se capacitar** [...] Acho que **essa é uma forma de estimular o servidor**. (A5)

Ah, eu acredito que sim. **Quando surge uma oportunidade assim a “Gerente da GREM” sempre incentiva a fazer**. (A6)

Com certeza. **Eu nunca tive problema com a chefia**. Muito pelo contrário. Chefia, pra mim, só solução. (A12)

Apesar de duas assistentes confirmarem receber incentivos, cada uma delas manifestou falta de apoio quanto a educação e restrição de recursos. A entrevistada A2 disse não sentir que as gerências estejam preocupadas com a sua qualificação profissional - a nível de pós-graduação - e a entrevistada A3 mencionou que a atual situação financeira e orçamentária do órgão, já mencionada anteriormente, dificulta esse estímulo por parte das chefias.

Os cursos voltados para a área estão sempre pedindo para que a gente faça, sempre que tem oportunidade. **Essa outra parte de estudar, fazer mestrado e doutorado eles não interferem muito** [...] Com certeza não me atrapalharão, mas isso tem que partir de mim. Eles incentivam as coisas específicas do trabalho. (A2)

Já teve mais. Hoje eu acho que não tem tanto não é nem pela chefia não, é **pela própria condição atual da instituição, de ter pouca verba**, de não ter condições de estar mandando o servidor se capacitar [...] É, mas assim sempre que existe essa possibilidade, essa brecha da gente ir para essa capacitação, com certeza a chefia incentiva. (A3)

Todas as chefias afirmaram que estimulam a capacitação e o desenvolvimento dos servidores sob sua gerencia. A fala do Gerente 1 confirma o que foi dito no depoimento de alguns assistentes, como é o caso do empenho para dirimir possíveis dúvidas, auxiliar a realização das atividades e a disposição para repassar o conhecimento. Já a Gerente 3 descreve sobre a possibilidade de afastamento para capacitação e qualificação. Esta última, inclusive, reitera que não depende exclusivamente de sua anuência, apesar de concordar ser um direito do servidor.

Eu sempre estimulo. Por exemplo, **todo conhecimento que eu tenho eu tento ensinar** para pessoa [...] quando eu vejo que as vezes não sabe a atividade, tento, da melhor maneira possível, mostrar a importância daquela atividade ali e **passar como faz** [...] E também **se precisar de alguma outra**

orientação para ela conseguir isso, para poder desempenhar bem a atividade. (G1)

Com certeza. Sempre quando a pessoa procura estudar, no sentido de querer melhorar, eu incentivo. **Até em caso de afastar para se capacitar.** Isso aí eu sempre busquei atender [...] Às vezes é até meio complicado, porque o chefe imediato libera, mas na verdade **vem uma imposição [administração superior] em cima colocando obstáculos:** “Ah, eu não posso liberar, porque os outros também vão querer”. Essa é a justificativa que eles dão. E a pessoa tem o direito [...] É complicado. Não é simples, mas sempre procurei, na medida do possível, atender à necessidade do servidor. (G3)

Em relação à instituição, todos os entrevistados foram interrogados se a mesma fornece suporte e estimula a participação em cursos preparatórios e eventos com foco no desenvolvimento profissional dos servidores. No que diz respeito ao incentivo, houve consenso no relato positivo dos Assistentes em Administração quanto aos cursos fornecidos anualmente pela própria Universidade, por meio do seu Plano Anual de Capacitação. No entanto, para seis (50%) dos respondentes falta apoio em relação a cursos voltados especificamente para as atividades desempenhadas, quatro (33%) sujeitos afirmaram que os cursos ofertados pelo órgão são rasos e não contribuem para o desenvolvimento do trabalho no setor, e dois (17%) contaram que há tanto assistência quanto investimento do órgão em seu crescimento.

Tem estímulo da parte da instituição, **só penso que poderia haver cursos mais concretos a nossa experiência de trabalho** [...] muitos tratam de ética, de liderança, de empreendedorismo, que são válidos, mas sinto que ainda é preciso investir em cursos mais específicos relacionados à nossa prática cotidiana. (A1)

A instituição incentiva, mas os cursos da universidade, pelo menos os últimos que eu olhei, **não eram muito atrativos para mim.** Tirando esse curso de extrator de dados feito pelo “servidor da GCAD”, **é raro a gente ter um** [...] acho que seria útil um curso que desse uma visão melhor do SIAPE, pois tem várias coisas que não conhecemos ainda. Não sei se é viável só para o setor, mas eu tenho preferido fazer fora. (A7)

Então, tem alguns cursos de capacitação que são fornecidos pela própria instituição. Já fiz alguns e **acho o nível de aprendizado muito pífio** [...] Eu procurei cursos fora, porque os **daqui não atendiam as minhas expectativas.** Outro dia levamos uma proposta para a Pró-Reitora e ela vetou. No momento falta oportunidade de fazer treinamentos mais substanciais. (A10)

Eu creio que sim. Bastante [...] inclusive tem um setor de capacitação que procura sempre **direcionar os cursos de acordo com o ambiente organizacional** que cada servidor está inserido. (A11)

Quanto à coordenação, os três gerentes e as duas dirigentes também foram unânimes em relação ao empenho e divulgação dos cursos fornecidos pela própria instituição. Deste total, uma chefia (G2) e uma diretora (D2) citaram as mesmas falhas já apontadas pelos assistentes, sobre o conteúdo genérico e pouco atrativo dos cursos para as necessidades do setor. Os demais descreveram que a Universidade oferece suporte, porém não com a mesma intensidade de outrora, conforme já apontado pela entrevistada A3 em um de seus relatos. Outrossim, a Diretora 1 enfatizou que há uma política de investimentos em capacitação por parte da instituição denominada PROQUALI, na qual são disponibilizadas bolsas para qualificação e recursos para servidores que queiram ministrar cursos de capacitação.

Já estimulou mais. Hoje está limitada a parte financeira. **Tudo que você pede não tem jeito.** O que tem são sempre os mesmos cursos, dados pelas mesmas pessoas. **Não vejo grandes atrativos [...]** O único específico que saiu agora foi o do SEI. Esse é específico, não pra CAP, obviamente, mas voltado para uma ferramenta que a gente já é obrigada a utilizar. (G2)

Olha, a instituição disponibiliza. Não sei se teria mais forma de incentivar mais. Acho que pouca gente faz, porque tem cursos de capacitação que são oferecidos e **não tem afinidade com a nossa área**, com a realidade que passamos [...] Talvez uma intervenção em outros tipos de cursos para melhorar a nossa situação também. **Fazer o levantamento daqueles que fazem diferença.** (D2)

Oh! E como! Anualmente, a instituição destina, para as capacitações, um aporte de recursos [...] **temos programas que incentivam os servidores a serem instrutores dos nossos cursos de capacitação.** Isso é muito interessante, porque é um estímulo pra ele [...] Tem o PROQUALI, por exemplo, um programa **de bolsas de qualificação para servidores que estão estudando.** Hoje nós temos 200 bolsistas de pós graduação e em torno de 35, talvez 34, de graduação. É um incentivo muito bom para esses servidores, tanto docentes, como técnicos. (D1)

O Programa de Apoio à Qualificação (PROQUALI) foi instituído pela Resolução nº 40/2010 do Conselho Superior da Universidade Federal de Juiz de Fora (CONSU/UFJF), com o propósito de apoiar a formação dos servidores de seu quadro efetivo – Técnico-Administrativos em Educação (TAE) e Docentes – em cursos de graduação e pós-graduação, mediante o fornecimento de bolsas de estudo. Posteriormente, foi revogada pela Resolução nº 51/2016 do próprio CONSU/UFJF, que em seu art. 2º passou a estabelecer os seguintes objetivos ao referido programa:

Art. 2º São objetivos do Programa de Apoio à Qualificação, dentre outros:

I - Promover o desenvolvimento institucional da UFJF;

II - Fomentar a política institucional de apoio à qualificação e desenvolvimento humano;

III - Promover o desenvolvimento dos servidores, objetivando a melhoria do desempenho das funções exercidas na UFJF e a eficiência dos serviços prestados;

IV - Estimular o pensamento crítico e reflexivo dos servidores, bem como o exercício pleno da cidadania.

Todos os anos são oferecidos uma série de cotas³⁴ (bolsas) de graduação, especialização, mestrado e doutorado, para aqueles servidores que realmente desejam se qualificar e melhorar a performance durante a realização das tarefas. Estas oportunidades ocorrem por meio de edital, no qual são informados os critérios de seleção e as datas para apresentação da documentação necessária. Quanto à forma de divulgação, a UFJF disponibiliza notícias no próprio site da instituição e por e-mail institucional enviado a todos os servidores, conforme pesquisa realizada no endereço eletrônico da PROGEPE.

Desta forma, o incentivo à qualificação e desenvolvimento profissional existe, mas o interesse em realizar a educação formal deverá partir do próprio indivíduo. No entanto, a escassez de cursos voltados para a realidade do local de trabalho é um fator que desmotiva a participação dos servidores nas atividades de capacitação propostas pela instituição, pois o conteúdo dos mesmos por vezes chega a ser repetitivo e sem relação direta com as atribuições do setor. É importante que a Universidade procure adequar o seu PAC para atender as demandas da Coordenação, para que as competências do órgão sejam mobilizadas adequadamente e o desempenho no trabalho ocorra de forma satisfatória.

Para Le Boterf (2003, p. 17), o investimento na inteligência dos profissionais é um diferencial de competitividade para as organizações fazerem frente às requisições de renovação, reatividade, flexibilidade e complexidade exigidas pela evolução do contexto de trabalho. A capacidade de inovar não reside apenas no potencial de produção, prestação de serviços ou nas despesas geradas com pesquisa-desenvolvimento, mas na aquisição de competências que não estejam vinculadas a

³⁴ Atualmente, o valor da bolsa de graduação é R\$ 400,00 e a de pós-graduação R\$ 1.000,00.

um “saber-fazer” estático. Nesse sentido, as instituições públicas precisam acompanhar as mudanças ocorridas pelas novas tecnologias e organizações do próprio trabalho, investindo no crescimento profissional dos servidores para melhorar a qualidade dos serviços prestados à sociedade.

4.2.3.2. Desejo de estudar e crescer profissionalmente

Nesta subcategoria, verificou-se se os ocupantes do cargo de Assistente em Administração possuíam ânimo ou não para aprender e colaborar no aprimoramento das atividades e do processo de trabalho na CAP/PROGEPE. A partir do questionamento realizado, nove entrevistados (75%) confessaram o desejo de estudar e obter novos conhecimentos e aptidões para o trabalho, sendo que três deles afirmaram que gostam de aprender, tem vontade de melhorar sempre e se sentem bem no trabalho, conforme as seguintes falas:

Sim. **Eu gosto muito de aprender**, então isso me motiva bastante, a questão de saber, de aprender coisas novas, **isso sempre me motivou**. Sempre tenho a predisposição, mesmo que vá fazer uma vez só, e nunca mais faça, **eu gosto de saber fazer, de estar por dentro das coisas**. (A2)

Eu acho isso primordial, porque é sempre uma **vontade de melhorar, de aprender coisas novas**, de buscar coisas novas, senão você acaba caindo em uma mesmice e isso não contribui [...] fato é que tem 23 anos que eu trabalho no mesmo setor. **Então eu gosto do que faço** e me sinto motivada para trabalhar lá. (A3)

O depoimento da Assistente 3 demonstra o grau de importância dado ao trabalho, devido a um processo de identificação e engajamento com a instituição. Segundo Cavazotte, Araújo e Abreu (2017), esse vínculo é favorecido pelo alinhamento entre os valores nucleares da organização e os do servidor, de tal maneira que o incentiva a ajudar os colegas de trabalho, promove mudanças de comportamento que contribuem para a efetividade dos resultados e aumentam o interesse de permanência do mesmo. Ainda, esse fator é considerado fundamental para que as competências sejam assimiladas e favorecer as políticas e práticas de gestão de pessoas nos órgãos públicos, devido ao compromisso assumido pelos colaboradores em relação ao seu propósito.

Nesse sentido, o servidor A9 associou o desejo de estudar e crescer na carreira como algo ligado ao comprometimento da própria pessoa com o trabalho, a tal ponto de facilitar o atendimento ao público e a condução das tarefas.

Sempre. **Para mim isso é questão de comprometimento**, de nossa responsabilidade [...] **para facilitar** tanto para gente, obviamente, quanto **para o servidor que vier aqui**, né. Então, estar sempre comprometido. Sempre ter pré-disposição para fazer. (A9)

O comprometimento também foi identificado, durante o processo de evocação de palavras, como um termo pertencente ao núcleo central da representação social na CAP/PROGEPE, pois é uma das características que retrata as competências individuais para o grupo de servidores entrevistados. Dutra (2017) considera comprometimento como uma atitude, vinculada a capacidade do indivíduo em assumir responsabilidades e deveres em condições elevadas de complexidade, contribuindo assim para o seu desenvolvimento profissional. Para Le Boterf (2003), a complexidade apresenta um conjunto de propriedades específicas para cada ocasião, as quais estão continuamente em transformação. Isto requer atenção por parte do servidor e da instituição, pois ambos precisam estar ligados às mudanças necessárias para a adequação às outras necessidades que tendem a surgir no ambiente.

Uma outra situação levantada foi a possibilidade de oferecer melhorias no próprio trabalho, a partir dos novos conhecimentos adquiridos. O entrevistado A7 mencionou que está sempre disposto a estudar, principalmente para realizar modificações pontuais nos procedimentos adotados. O mesmo citou as alterações feitas por ele em uma das atividades no setor, devido ao aprendizado desenvolvido em um dos cursos de capacitação que realizou com outro colega de trabalho. Isto tornou a tarefa mais célere e com menos falhas de preenchimento pelo público atendido.

Sinto desejo sim. Sempre penso, assim, em melhorar o trabalho [...] Uma das coisas que a gente inseriu no formulário foi um quadro de avisos bem grande, motivação que eu tinha **para tornar o preenchimento mais rápido e com menos erros**. Ainda acontece, mas menos do que antes [...] **E tentar pensar em um jeito de cada vez melhorar**, minimizar as inconsistências. (A7)

Pode-se compreender tal conduta como uma competência comportamental inerente ao próprio indivíduo, pois sua determinação e habilidades são reconhecidas, permitindo, portanto, satisfazer suas necessidades profissionais. Coda (2016) enfatiza que esse tipo de motivação é influenciado por fatores pessoais e ambientais adequados, capazes de induzir os servidores a trabalharem de forma comprometida para o alcance dos objetivos propostos pela organização. Assim, caso a instituição apresente coeficientes elevados de motivação junto a seus colaboradores, os resultados poderão ser obtidos com mais facilidade.

A falta de tempo foi mencionada como um entrave à realização de novos cursos e para progredir profissionalmente, apesar de haver o ânimo para estudar e se qualificar mais. A entrevistada A4 enfatizou que sua prioridade é finalizar suas atividades, devido ao excesso de trabalho que possui no setor, causando em alguns momentos um pouco de desânimo. Para a servidora A5, o tempo realizando o mesmo trabalho em um outro local foi fundamental para a sua desmotivação e que agora ela se sentia estimulada a aprender e se desenvolver, pois havia assumido outras atribuições após a alteração de setor.

Sim. Um dia ou outro a gente está **desmotivada**, mas na maioria das vezes eu quero concluir o trabalho [...] **Preciso lidar com prazos**. Até brinco: “mal dou conta do serviço, **quicá dar conta de fazer um curso a mais**, porque o volume de trabalho é bem puxado” [...] Ninguém quer saber se você está com dez servidores na frente dele ou trezentos, nem se ele for o culpado daquilo ali estar atrasado, ele quer o dinheiro dele. (A4)

Como cheguei a pouco, eu **busquei essa mudança pelo tempo que eu trabalhava com aquilo**. Fiquei oito anos na mesma atuação. Lá eu confesso que estava desmotivada [...] Nesse **momento eu estou motivada a estudar e melhorar**. Foi uma busca minha. (A5)

Nestas últimas falas, é possível observar a questão do sentido dado ao trabalho pelas servidoras. Conforme Zarifian (2011), o sentimento de utilidade, a responsabilidade e os valores éticos manifestam-se, por vezes, na “consciência profissional” da pessoa e não por meio de obrigações impostas de forma hierárquica pelos dirigentes. Assim, os atos profissionais se relacionam às perspectivas e aos projetos pessoais, momento em que há estímulos para a mobilização de suas

competências e, conseqüentemente, o alcance de melhores resultados pela organização.

Entre outros três depoentes (25%), constatou-se uma contradição. Os entrevistados disseram que se sentem motivados a buscar novos conhecimentos e amadurecer profissionalmente por causa do apoio dos colegas e da gerência. No entanto, acabam se desencorajando quando analisam a situação da instituição como um todo, principalmente a respeito da cultura atual e do favorecimento político existente, conforme os excertos a seguir.

Sinto estimulado pensando no setor, mas em termos de gestão superior não há incentivo para aprimorar minhas habilidades [...] porque nós desejamos fazer nosso trabalho de maneira plena, mas isso **acaba esbarrando em certos interesses e na cultura** que causam desgaste. É preciso ceder, porque certa pessoa é amiga do reitor ou tem voz dentro da administração. Isso é desanimador. (A1)

Algumas vezes sim, outras não. Por exemplo, o SEI e o MOP. Não é só chegar e falar: “vamos implantar o SEI e o MOP e a partir de agora todos os processos serão mapeados e vai sumir papel de todas as mesas”. Isso não funciona assim. **Antes, a pessoa precisa entender necessidade daquilo e aprender como funciona** [...] o ESOCIAL também. Até hoje não se vê uma política séria da administração superior. Quando chegar uma coisa fora do prazo, não será possível lançar, pois não aceita [...] **Diante da cultura que é vigente dentro da universidade, me sinto desmotivada.** Não consigo enxergar que isso vai atingir o objetivo de dar celeridade ao processo, melhorar nossas atividades e nosso bem estar. (A10)

A partir destas falas, infere-se que os estímulos externos são preponderantes para despertar o interesse ou não nestes servidores em relação ao aprendizado e crescimento enquanto profissionais. Neste caso, a cultura organizacional possui tanto o papel de estabelecer valores, crenças e condutas quanto o poder de influenciar a forma como as organizações lidam com o conhecimento e incentivam a aprendizagem de seus colaboradores, direcionando, desta maneira, às políticas de gestão de pessoas, conforme reforçam Cavazotte, Moreno Jr. e Turano (2015). De acordo com Antonello e Pantoja (2010), a mobilização de competências pelos profissionais é facilitada pela cultura organizacional, pois a mesma induz o modo de pensar e o comportamento dos indivíduos, bem como as próprias práticas adotadas pela instituição.

Observou-se que a maioria dos servidores estão dispostos a aprender mais e a se qualificar para realizar suas atividades de maneira satisfatória, devido a fatores como o sentimento de pertencimento à instituição, o sentido dado ao próprio trabalho, o interesse em melhorar os procedimentos adotados, além do comprometimento e responsabilidade com as atribuições e o público atendido. No entanto, aspectos ligados ao contexto organizacional podem influenciar negativamente a motivação dos indivíduos, como é o caso da cultura institucionalizada e do favorecimento aos interesses privados, como alguns depoimentos sugerem.

4.2.3.3. Reconhecimento e valorização do trabalho

Para a discussão neste terceiro eixo temático, fez-se necessário analisar se os entrevistados, no caso os Assistentes em Administração e os gerentes, acreditam que o trabalho realizado pelos servidores é reconhecido e se as suas aptidões são notadas. Oito entrevistados (53%) creem que sim; cinco (33%) apontaram haver esse discernimento por parte das chefias imediatas e dos próprios colegas, mas não pela administração superior; uma (7%) disse não ocorrer da maneira como esperava; e uma (7%) retratou a falta de importância dada ao trabalho pelo cliente direto. A Tabela 6 apresenta as formas de valorização e reconhecimento relatados.

Tabela 6 - Formas de valorização e reconhecimento do trabalho realizado

ELEMENTOS	FREQUENCIA ABSOLUTA	PERCENTUAL (%)*
Elogios e <i>feedbacks</i> recebidos	8	53
Satisfação pelo atendimento prestado	4	27
Abertura ao diálogo com as gerências	3	20
Autonomia e confiança para efetuar mudanças	3	20
Não há reclamações ou cobranças por resultados	2	13
Segurança para repassar atividades complexas	2	13
Respeito e consideração das pessoas	1	7

*Percentual aproximado em relação ao número de entrevistados - neste caso 15 (quinze) sujeitos.

Fonte: Entrevistas com os assistentes e gerentes.

Os elogios e *feedbacks* recebidos (53%) foram os elementos mais citados pelos servidores como modo de valorização e reconhecimento, conforme pode ser

observado nos excertos a seguir. Uma assistente confessou que nunca ouviu elogios, porém afirmou ser indiferente quanto isto, pois o importante é realizar o trabalho bem feito e não haver reclamações.

Sim. **Principalmente feedback** [...] Como a gente trabalha direto com o público, então **o servidor reconhece nossa capacidade**, pois correspondemos de alguma forma as expectativas. (A9)

Várias vezes recebi. A gente fica até constrangido. A gente faz o que for possível [...] E esses elogios, essas coisas aí que a gente recebe, eu acho que nem é tanto pelo trabalho. **Acho que é a maneira que a gente atende**, pela empatia, de querer ajudar o companheiro e os demais servidores. (A12)

A gente não ouvi elogio, mas isso para mim não faz diferença. Eu **não gosto de reclamação**, mesmo porque não gosto de fazer as coisas mal feitas. Fora isso enquanto não tiver me aborrecendo. (A2)

Todos os gerentes falaram a respeito do costume de elogiar o trabalho bem feito pelos assistentes. O Gerente 1 descreveu a forma como incentiva o servidor após a conclusão com sucesso de uma atividade, dizendo a ele, de maneira descontraída, sobre a menção honrosa a ser feita em seu assentamento funcional. A Gerente 3 citou que na própria avaliação de desempenho anual é possível tecer esses elogios, possibilitando assim formalizar seus elogios aos servidores.

Sempre. **De maneira as vezes até brincando**. Tipo, “olha vou fazer questão de pegar sua ficha funcional e colocar moção de louvor a isso que você fez”. Porque antigamente era assim. Então essa referência que eu dou da época que era tão valorizado, **é uma forma de elogiar a atividade do colega**, vamos dizer assim. Uma brincadeira assim, salutar, que de uma forma agrada a ele. Entendeu? (G1)

-
Ah, falar da gente mesmo é complicado. Mas, eu sempre reconheço sim. **Na própria avaliação que a gente faz eu elogio** [...] Quando a pessoa ingressa e no dia a dia mesmo, eu procuro fazer isso. (G3)

O sentimento de satisfação (27%) externada pelo público atendido, em relação à concretização de suas demandas, também foi evidenciado pelos servidores como outra forma de reconhecimento e valorização de seu trabalho. Os respondentes disseram que as pessoas ficam agradecidas pela atenção dispensada, principalmente quando o atendimento é célere e o resultado sai a contento. Porém, a entrevistada A4 confidenciou sobre alguns casos de grosseria ou falta de paciência dos servidores,

chegando ao ponto de duvidarem de sua capacidade para lidar com as atribuições do setor.

Assim, no geral, o que a gente mais recebe de elogio é quando **conseguimos resolver um problema específico** do servidor, uma coisa pontual. Eles ficam satisfeitos com isso. (A6)

Já recebi **tanto elogios quanto comentário negativos**. Ah, elogios: “nossa, você é muito educada, muito solícita, que bom que foi você que me atendeu” [...] Alguns momentos as pessoas são mais agressivas. Uma vez um servidor de Governador Valadares **reclamou que eu não tinha responsabilidade com o serviço e que eu não sabia o que estava fazendo**. (A4)

O espaço disponibilizado para o diálogo com as chefias, bem como a confiança depositada e a autonomia para realizar modificações nos procedimentos utilizados, foram relatados por três entrevistados como questões importantes em relação à valorização e reconhecimento dos serviços prestados. O servidor A1 retratou o bom relacionamento existente entre os membros da equipe, a ponto de compartilharem as mesmas preocupações sobre o trabalho e a estrutura existente, bem como a colaboração entre as gerências. O mesmo reportou sobre as mudanças propostas e aceitas pela chefia, a partir dessas constatações feitas. Nessa mesma linha, o Assistente 7 relatou a respeito dos elogios recebidos pela alteração feita nos formulários, conforme já citado anteriormente.

Já percebi comentários em relação a melhoria do ambiente do arquivo, em relação ao aprimoramento da estrutura aqui, ao incremento de outras ferramentas. **Percebi que alguns colegas gostaram** [...] O pessoal da gerência de pagamento recebeu minha ajuda para poder fazer o lançamento dos seus documentos no banco de dados, para depois transferi-los para o arquivo intermediário. **Recebi o feedback favorável** em relação a esse apoio que eu dei né. Então **em algumas ocasiões eu percebi que houve uma atenção a aquilo que eu exerço**. (A1)

Não tenho nada a reclamar disso não. Acho que assim, as pessoas não chegam parabenizando, mas é o que eu vejo no dia a dia [...] **Recebi elogios em relação à questão dessa mudança do formulário**, que depois da melhoria ficou muito mais claro. Ficou muito melhor. Mais prático de se preencher. Isso sim. **O que percebi de reconhecimento foi isso**. (A7)

Além do que já fora retratado, os servidores ainda expuseram como valorização e reconhecimento ao esforço feito a falta de cobrança por resultados ou a reclamações

pelo trabalho concretizado³⁵ (13%), a segurança para repassar tarefas com níveis maiores de complexidade (13%) e o respeito e consideração das pessoas (7%). A opinião desses entrevistados reforça a importância de se enaltecer o trabalho desempenhado e encorajá-los sempre ao querer fazer, pois isto desperta o interesse dos mesmos em continuar contribuindo para os propósitos da organização, conforme as observações de autores como Le Boterf (2003) e Ruas (2005).

Ah, na medida do possível acredito que sim. Dentro das limitações de uma instituição atual, é acredito que sim [...] porque **chegam para mim tarefas bem complexas** e acho que se elas são dadas para que eu faça é porque existe um certo **reconhecimento de que a gente estaria desempenhando bem a atividade**. (A3)

Acho que sim. Vamos dizer assim, que pelo fato de as vezes **ninguém vir reclamar nada** e falar que o serviço parou, que não tá funcionando, que não tá dando certo, que tá dando problema, eu acho que é um indicativo de que esteja indo bem [...] Noto **o respeito pelo meu trabalho**, que a minha presença aqui acrescentou de modo **a continuar fluindo, de alguma forma, satisfatória**. (A11)

Uma entrevistada afirmou não sentir essa valorização ou reconhecimento, devido ao fato de ter faltado ajuda durante a realização de suas atividades, quando precisou tirar dúvidas e não houve esse apoio. Essa situação a fez pedir remoção para outro setor da instituição, segundo o relato a seguir.

Eu realmente não senti isso. Porque **se valorizasse, eles teriam me ajudado** na parte que eu tenho dificuldade. E isso realmente não teve. Por isso que eu até **pedi mesmo para sair, mudar de setor**. Eu achei que daria conta, mas não foi assim. Acho que é isso que não valorizaram. (A8)

Neste caso específico, observou-se que, apesar de mencionar o pouco apoio recebido, a servidora não se adequou as atribuições desempenhadas na Coordenação, situação que poderia ter sido contornada por uma avaliação mais criteriosa, comparando-se seu perfil profissional com o desejado pelo setor. Assim, a identificação das competências necessárias para a realização das funções no setor contribuirá para estabelecer os comportamentos desejáveis no trabalho a partir da

³⁵ O servidor neste caso realiza o trabalho dentro do prazo e da forma correta, não acarretando portanto em cobranças ou reclamações por parte da gerência ou do público atendido.

realidade vivenciada no mesmo, possibilitando com isso mitigar essas questões geradas pelo atual modelo de recrutamento e seleção de servidores para os órgãos públicos, conforme retratado por Capuano (2015).

Quanto ao grupo de entrevistados que afirmaram apenas receber a devida importância das chefias imediatas e dos companheiros de setor (33%), foi possível identificar alguns pontos de desestímulo pela falta de valorização por parte da administração superior sobre a seriedade das funções desempenhadas. Fatores como o não conhecimento sobre as atividades e os processos adotados foram evidenciados pelos servidores.

As chefias, aqui, eu não tenho do que reclamar, apesar do pouco tempo. Agora, pelo que eu sinto da Pró-Reitoria, eu acho que não. É o que eu senti, assim. **Existem umas cobranças, mas não se vê o lado do servidor**, os processos existentes e as dificuldades. Então, deixa muito a desejar nesse sentido. (A5)

Bem, **a minha chefia direta sim**. Eu sinto que a “Gerente da GREM” valoriza o que eu faço. Quando erramos, ela diz: “não, você tá fazendo tudo legal, você tá fazendo correto. É normal errar. Isso acontece com todo mundo”. Então eu sinto essa valorização do que eu faço, de que eu sou importante para o setor [...] Num sentido mais amplo, **em termos de a direção da universidade, às vezes eu me sinto invisível**. Não sabem o que a gente faz aqui dentro. O nosso público também. **Acham que não temos trabalho e ficamos à toa**. (A10)

Duas gerentes também comentaram a respeito, corroborando com a posição destes assistentes sobre a falta de reconhecimento da direção superior. A servidora G3 mencionou ainda sua frustração com essa situação, já que a alta cúpula só entra em contato para relatar reclamações e dificilmente sabem o que de fato acontece na Coordenação.

Não mesmo. Infelizmente não. **Principalmente quando sai daqui** [setor]. Acho que até dentro da Coordenação, de certa forma, sim. Mas, partiu pra cima, não. Não existe esse reconhecimento. (G2)

No geral, acredito que sim. **O reconhecimento vem até do público mesmo ou dos colegas de trabalho**, pela maneira como você faz a atividade, **não necessariamente de um chefe superior, porque ele nem sabe o que se passa** [...] quando acontece uma coisinha que não atende, que não satisfaz, aí eles ficam sabendo, é lógico. A gente fica chateado justamente por isso. Às vezes acontece uma coisinha diferente naquele atendimento, que chamam o Reitor ou a Pró-Reitora. Pelo menos no meu caso foi assim. (G3)

Pelas informações relatadas anteriormente, juntamente as observações realizadas, não há no órgão uma política institucionalizada que incentive a valorização e o reconhecimento do trabalho desempenhado pelos servidores. Conclui-se que na Coordenação as equipes de trabalho possuem o hábito de elogiar e prestigiar o esforço dos colegas durante o cumprimento de suas atribuições, as vezes o mesmo ocorre em relação ao público acolhido, principalmente quando suas necessidades são atendidas efetivamente. Por outro lado, a direção superior sequer compreende os procedimentos e as dificuldades existentes no setor, muito menos a importância das funções exercidas.

4.2.3.4. Indicação clara dos resultados desejados

Para Guy Le Boterf (2003), a indicação compreensível e propagada dos desafios e resultados almejados é uma das formas de encorajamento ao querer fazer nas pessoas, como forma de motivação à ação em prol dos objetivos estabelecidos. Dutra (2017) aponta que só podemos falar em competência quando há essa ação, traduzida no saber ser e saber mobilizar o repertório profissional em situações diferenciadas – noção de evento. Esta atuação está diretamente relacionada à produção no trabalho, requerendo não apenas o estoque de conhecimentos e habilidades, como também a capacidade de entrega dos indivíduos.

Desta maneira, procurou-se levantar, na opinião dos sujeitos da pesquisa, quais eram os desejos do órgão em relação ao desempenho dos Assistentes em Administração e se os mesmos são claramente divulgados e assimilados pelos servidores. A Tabela 7 expõe as entregas esperadas dos servidores, de acordo com a opinião dos gerentes e das diretoras da CAP/PROGEPE.

Tabela 7 - Entrega dos servidores, aguardada por gerentes e diretoras

ELEMENTOS	FREQUENCIA ABSOLUTA	PERCENTUAL (%)*
Compromisso com suas obrigações	4	80
Desenvolva as atividades da melhor forma possível	4	80
Disposição para interagir e ajudar a equipe de trabalho	2	40

(continuação)

ELEMENTOS	FREQUENCIA ABSOLUTA	PERCENTUAL (%)*
Esforço para aprender e se capacitar	2	40
Respeito às normas, legislações e prazos vigentes	2	40
Responsabilidade no trabalho	2	40
Assiduidade e pontualidade	1	20
Comportamento ético	1	20
Envolver-se nas decisões e escolhas coletivas	1	20
Interesse e compromisso com a coordenação e a instituição	1	20
Prestar um bom atendimento ao público	1	20
Utilize mais e desenvolva suas competências individuais	1	20

*Percentual aproximado em relação ao número de entrevistados - neste caso 5 (cinco) sujeitos.

Fonte: Entrevistas com gerentes e diretoras.

Para esse grupo, percebem-se práticas ligadas ao compromisso com o trabalho e os resultados, ao bom relacionamento interpessoal entre a equipe, à responsabilidade com as suas obrigações, à busca pelo autodesenvolvimento e ao cumprimento das regras existentes como principais entregas esperadas.

Devido à natureza e o grau de importância das atribuições existentes no setor, as expectativas relacionadas ao compromisso do servidor com suas obrigações e o desenvolvimento das atividades da melhor forma possível, foram registradas por quase todas as chefias (80%) como sendo entregas relevantes para o alcance dos resultados. Os excertos a seguir apresentam a opinião de duas dirigentes sobre o assunto, inclusive uma delas demonstrando sua preocupação quanto ao andamento dos trabalhos, pois, atualmente, faltam essas entregas na Coordenação.

Olha, a instituição espera que a gente [servidores] **dê sempre nosso máximo**. Sempre que a gente **esteja disposta** [...] Principalmente aqui na Coordenação de Administração de Pessoal. **A instituição espera sempre uma entrega e nos cobra essa entrega** [...] a minha opinião hoje é que a Coordenação precisa de uma sacodida. Ela **não funciona como deveria**, porque existem coisas que não estão sendo entregues, algumas demandas que não são respondidas. Então, **hoje eu acho que nossa entrega está aquém do que eles esperam**. (G2)

O compromisso dele com a instituição, com o trabalho dele. Nós somos servidores públicos e temos um compromisso com o público, de fazer o nosso trabalho da melhor forma possível, **com comprometimento**, com o assunto

que estamos lidando. Tudo isso visando **melhorar o atendimento e os resultados**. (D1)

Outra expectativa esperada, citada por dois dirigentes, seria a responsabilidade no trabalho (40%), estando intimamente ligada às duas anteriores. Cada Assistente em Administração é responsável por pelo menos um tipo específico de atribuição, situação que o deixa compromissado por toda demanda tendente a surgir no setor, conforme as respostas dos questionamentos anteriores e da observação realizada. A fala do Gerente 1 representa essa perspectiva. O mesmo também citou a sua importância para o bom atendimento ao público, um retorno favorável aos cidadãos e à própria instituição.

Eu penso que deveria esperar de todos servidores é **trabalhar com responsabilidade**, procurando sempre fazer a coisa certa. **Cumprir com seu trabalho, suas obrigações** [...] a universidade vai ter um retorno bom disso, no que diz respeito **a atender ao público**: “olha, o servidor da universidade atende a gente muito bem”. Esse retorno vai ter um lado bom tanto para a sociedade quanto para a universidade. (G1)

Para duas chefias a vontade de aprender e se capacitar é outra aplicação aguardada (40%), se encaixando perfeitamente dentro deste cenário. A Gerente 3 descreve a sua relevância para as atividades a serem desempenhadas, até mesmo para o próprio servidor desenvolver e empregar suas competências. Isto é essencial para se atingir um dos objetivos da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal (PNPD), qual seja, a prestação de serviços públicos de qualidade aos cidadãos, por meio do desenvolvimento profissional da força de trabalho existente nos órgãos e entidade pertencentes a Administração Pública Federal (BRASIL, 2006).

A gente espera que ele [servidor] realmente esteja apto a exercer a atividade, apto a se capacitar. **Tenha interesse em aprender e aplicar** também seu conhecimento, porque a pessoa tem até a formação, mas como não é exigido para o cargo às vezes ele não sente na obrigação de executar aquilo daquela forma [...] Porque, a partir do momento que **tem interesse e esteja disposto a se desenvolver**, não tem nada assim que é difícil de realizar, que é impossível. Depende muito da pessoa realmente. (G3)

De acordo com outros dois dirigentes, o respeito às normas, leis e prazos existentes (40%), bem como a disposição para o trabalho em equipe (40%), são duas

entregas importantes para o contexto de trabalho na coordenação, principalmente pelo nível de atividades desenvolvidas no setor, conforme a lembrança feita pela Diretora 1. A dirigente aponta ainda a conduta ética (20%) como norteadora das funções desempenhadas na CAP/PROGEPE, esperando-se a participação pró-ativa dos colegas para as atividades fluírem melhor e também atender a hierarquia existente, questões passíveis de entendimento enquanto entregas necessárias.

O envolvimento com os outros colegas, outros assuntos, porque **um isolado não é nada**. Nós em grupo, chegamos a uma conclusão. **Decidimos em conjunto**. Esse tipo de **participação proativa** é importante, além do **comprometimento ético**, porque é uma coisa que está faltando hoje em nosso país, infelizmente [...] Isso tudo facilita pra que a gente trabalhe melhor, tenha disposição, produza melhor, com comprometimento e respeito à hierarquia. O respeito à hierarquia funciona. O trabalho vai fluir melhor. (D1)

O interesse e o compromisso com a Universidade e o setor (20%) foi uma expectativa mencionada pela Diretora 2. Segundo a entrevistada, o servidor deveria não apenas cumprir as obrigações assumidas a partir da nomeação para o cargo ocupado, como também se dedicar mais a melhorar o próprio trabalho. De certa forma, sua opinião vai ao encontro da interpretação feita pela Gerente 2 no que diz respeito à falta de entrega dos servidores sob sua chefia em relação a determinadas demandas.

Olha, pelo tempo que eu estou aqui, poderia melhorar. **Falta se entregar mais**. Só melhora se o servidor quiser. **Isso tem que partir dele**, não da instituição ou do chefe imediato. A partir do momento que ele optou pelo vínculo, acho que ele está aqui para produzir mais. Não é só para cumprir horários. **Compreender que pode melhorar e expandir sua atividade**. Crescer mais aqui dentro. Acho que isso fica muito a desejar [...] Eu falo pelo meu setor. O que estou vendo aqui, com pessoas novas, graduadas, especializadas, que fazem mestrados e doutorados. Acho que podiam dar mais. **Podia dar mais sangue para a instituição**. (D2)

Aos Assistentes em Administração, foi questionado se sabiam e compreendiam claramente as expectativas da Coordenação e Universidade em relação ao seu desempenho no trabalho. Dos 12 entrevistados, dois acreditam saber o que era esperado deles, porém não expuseram de forma clara se era formalizado; quatro mencionaram não conhecer nitidamente o que é esperado; o restante crê de forma

indutiva nessa espera, a partir de suas convicções, experiências profissionais e juízos de valor, conforme pode ser observado pelo depoimento a seguir.

Não percebo que são declarados de maneira tão explícita. Então, eu sinto que a instituição e o órgão esperam de mim, entre outras coisas, **o senso de compromisso, de zelo, de responsabilidade, de eficiência no atendimento** as solicitações dos servidores, do processamento dos dados dentro dos sistemas que a gente tem acesso, **o respeito**, o companheirismo. **São coisas que eu sinto que são esperadas**, mas que se dá de uma **maneira mais implícita.** Vamos dizer assim, o espírito que a gente sente no ambiente aqui na CAP. (A1)

Em contrapartida, a servidora A2 acredita que as vezes falta tempo devido ao excesso de trabalho ou um maior empenho do próprio servidor para acompanhar ou saber sobre as intenções do órgão em relação à Coordenação, pois em alguns casos eles são informados por meio de divulgação institucional sobre os objetivos e metas propostos.

A gente costuma receber por e-mail, mas assim, eu pessoalmente dificilmente entro para ver alguma coisa. **Falta tempo mesmo e mais interesse da parte da gente.** Eles põem no site, a gente vê palestra e essas coisas, mas a gente acaba não participando. (A2)

De acordo com a análise realizada, verificou-se que as opiniões de dirigentes e assistentes são convergentes em sua maioria. Identificaram-se nove expectativas compartilhadas, a saber: compromisso com suas obrigações (42%); desenvolva as atividades da melhor forma possível (33%); prestar um bom atendimento ao público (33%); assiduidade e pontualidade (17%); interesse e compromisso com a coordenação e a instituição (17%); responsabilidade no trabalho (17%); disposição para interagir e ajudar a equipe de trabalho (8%); esforço para aprender e se capacitar (8%); respeito às normas, legislações a prazos estabelecidos (8%).

Eu acredito que nesses anos todos é a tranquilidade de que aquilo que me foi passado para ser feito **teve uma responsabilidade nos atos.** Então existe uma confiança em levar minhas atividades, em você fazer uma planilha, apresentar determinados dados ou até fazer lançamentos dentro de folha. Acho que **o ganho é a tranquilidade que a instituição tem em minhas atitudes.** (A3)

Acho que esperam que eu esteja aqui trabalhando, que eu cumpra com a minha carga horária e com as minhas obrigações [...] Que a gente faça de

tudo, o máximo que puder, que está ao nosso alcance. É o que eu acredito. (A6)

Eu acho que é você desempenhar bem a função. Que não vá acarretar nenhum problema para a instituição. **Você fazer bem feito e com o mínimo de erros.** (A9)

As outras contribuições citadas pelas chefias – conduta ética, envolvimento nas deliberações do setor e desenvolvimento e utilização das competências – não foram mencionadas nessa ocasião, mas foram citadas em discussões anteriores. A Tabela 8 apresenta a opinião dos servidores quanto às entregas que são importantes.

Tabela 8 - Entrega aguardada na opinião dos servidores

ELEMENTOS	FREQUENCIA ABSOLUTA	PERCENTUAL (%)*
Compromisso com suas obrigações	5	42
Prestar um bom atendimento ao público	5	42
Celeridade na resolução das solicitações realizadas	4	33
Desenvolva as atividades da melhor forma possível	4	33
Assiduidade e pontualidade	2	17
Organize, controle e preserve processos, documentos e informações	2	17
Responsabilidade no trabalho	2	17
Disposição para interagir e ajudar a equipe de trabalho	1	8
Esforço para aprender e se capacitar	1	8
Interesse e compromisso com a coordenação e a instituição	1	8
Promova uma boa autoimagem	1	8
Mantenha sigilo em virtude do cargo	1	8
Respeito às normas, legislações e prazos vigentes	1	8

*Percentual aproximado em relação ao número de entrevistados - neste caso 12 (doze) sujeitos.

Fonte: Entrevistas com os assistentes em administração.

Para cinco entrevistados (42%), o bom atendimento ao público é compreendido como uma das entregas importante para a Coordenação, apesar de ter sido citado por apenas um dirigente. Diariamente, há um contato constante com servidores ativos, aposentados, pensionistas e terceiros interessados, que solicitam os mais diversos tipos de documentos e serviços existentes. Foi possível observar a preocupação e o cuidado dos assistentes em realizar um trabalho de qualidade, sem erros ou prejuízos,

buscando as melhores saídas para as demandas trazidas pelos usuários. Nesse sentido, Zarifian (2011) apresenta a noção de serviço, no qual o foco recai sempre sobre as necessidades dos clientes-usuários e a capacidade da organização em fornecer soluções que os deixem realmente satisfeitos, conferindo sentido e pertinência à produção no setor.

Eu penso que seja cumprir a função de modo a **não ter servidores reclamando** do serviço prestado. **Realizar um bom atendimento**, que o servidor fica bem humorado [...] Tem um pessoal que fica satisfeito. Apesar de não ser eu que pago nem nada, só faço o trâmite, ele vem: “Ah, obrigado por ter me ajudado”. **Satisfação de quem está sendo atendido**. (A4)

Olha, **dar aquilo que o servidor tem direito** no momento que ele tem interesse em receber um auxílio. **Sempre tentar pagar, ou reembolsar, no tempo certo** [...] Porque as vezes ele desembolsa uma quantia alta no mês e se eu der uma bobeadada, errar uma coisa, atrasar alguma coisa, pode causar um prejuízo muito grande se não recebeu o valor corretamente, no tempo certo. Então, **tentar ser sempre correto**. (A7)

Acredito que seja **prestar um bom atendimento à comunidade**. A gente sempre procurou fazer [...] Eu acredito que a universidade sempre espera um bom desempenho, uma responsabilidade com o que você faz. **Você ter aquele sigilo profissional**, porque **trabalha num setor que detém informações pessoais relevantes** [...] você não pode ser uma pessoa leviana. Tem que ter caráter [...] **A universidade sabe desses valores e que espera isso de mim**. Eu tento fazer dessa forma. (A12)

Ainda, o entrevistado A12 citou o sigilo profissional (8%) como uma expectativa aguardada em sua opinião, devido a questão dos servidores trabalharem com informações pessoais e financeiras de todo o quadro funcional da instituição. Assim, saber lidar com esses dados, em razão de seu cargo, é algo esperado para quem trabalha em setores pertencentes à gestão de pessoas. Isso promove uma boa autoimagem do assistente e da própria divisão de lotação.

Dentre os servidores, quatro mencionaram também uma entrega não relatada pelos dirigentes: a celeridade na resolução das solicitações feitas no setor (33%). Alguns inclusive priorizaram-na como norteadora de suas ações, devido à preocupação ainda quanto a prestação do serviço de qualidade citada anteriormente, caso da entrevistada A5.

Acho que é fazer o trabalho correto. **Ser eficiente. Não deixar o trabalho agarrado** [...] Claro que nem sempre é possível. A gente enfrenta muitos

problemas no caminho, mas a minha preocupação maior é essa: dar um bom atendimento. **Prestar um serviço com agilidade e correto.** Não adianta correr e fazer errado, mas essa que é a minha maior preocupação. (A5)

Acredito que é **executar as atividades da melhor forma possível.** Eu **indigno quando chega as coisas muito fora do prazo**, quando chega uma coisa muito errada na minha mão. Eu “visto a camisa” Então assim, eu tento **ser correta** dentro da minha atividade. Acho que a UFJF ganha nesse sentido. (A10)

Por fim, dois entrevistados (17%) trouxeram como entrega a capacidade de organizar, controlar e preservar processos, documentos e informações, pois a Coordenação precisa garantir a integridade dos materiais por questões legais, bem como para acesso rápido e processamento hábil dos requerimentos endereçados à ela.

Então, eu penso especialmente que o **meu desempenho permita de fato organização e que haja um bom controle** daquilo que nós produzimos [...] precisamos gerir essa documentação e as informações, para que isso não se perca e esteja sempre de fácil acesso. (A1)

A partir dos resultados obtidos, conclui-se que as expectativas da Universidade em relação aos servidores são formadas principalmente pela percepção dos mesmos sobre o que é importante para a condução de suas atividades. No mais, o Programa de Avaliação de Desempenho (PROADES) é o documento formal com as metas estabelecidas pelos próprios assistentes para o cumprimento das obrigações, mas não se pode compreender tais indicadores como entregas esperadas pela organização ou a própria Coordenação. Existem objetivos e metas organizacionais estabelecidos no Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) e no Plano de Ação (PA) que servem como orientadores de conduta, porém a divulgação ocorre de maneira pouco efetiva, já que os servidores não acessam diariamente o site da instituição ou o e-mail pessoal, conforme anotações do diário de campo.

O Quadro 12 retrata os o conjunto do CHA verificado a partir da análise feita nesta categoria, conforme o que foi levantado ao longo das entrevistas e da observação realizada no setor.

Quadro 12 - Conhecimentos, habilidades e atitudes identificados a partir da categoria Estímulos Motivacionais

DESCRIÇÃO DAS DIMENSÕES	
CONHECIMENTOS	<ul style="list-style-type: none"> • Saber dos prazos e cronogramas oficiais; • Entendimento das normas e legislações existentes; • Compreender os objetivos e expectativas da Universidade e Coordenação; • Noções de planejamento; • Noções de gestão; • Valor de suas atribuições para o exercício do trabalho; • Saber dos recursos existentes para a condução das atividades; • Técnicas de gestão de tempo.
HABILIDADES	<ul style="list-style-type: none"> • Lidar com os obstáculos que tendem a surgir; • Trabalhar em equipe; • Controlar o tempo de trabalho para realizar as atividades dentro do prazo; • Dialogar sobre a melhor forma de conduzir o trabalho; • Prestar um bom atendimento ao público; • Agilidade para responder as solicitações realizadas; • Planejar, organizar e controlar suas atividades; • Preservar processos, documentos e informações sob sua responsabilidade.
ATTITUDES	<ul style="list-style-type: none"> • Superar as dificuldades enfrentadas; • Interesse em estudar e se capacitar para o crescimento profissional; • Compromisso com a Universidade e a Coordenação; • Propor melhorias para as atividades realizadas; • Mobilizar suas competências em prol dos resultados almejados; • Envolver-se nas decisões do setor; • Disposição para agir e ajudar a equipe de trabalho; • Manter sigilo em virtude do cargo que ocupa.

Fonte: Elaboração própria a partir das entrevistas e da observação não participante.

O tópico a seguir apresenta os conhecimentos, habilidades e atitudes verbalizado pelos entrevistados como sendo importantes para as atividades desenvolvidas no setor. Além disto, a categoria analítica permitiu discutir também sobre as dimensões para identificadas como relevantes para o cumprimento dos objetivos estratégicos do PDI 2016-2020 e o PA 2018-2020.

4.2.4. Dimensões da Competência

O propósito desta quarta e última categoria analítica é verificar o conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes fundamentais para as atividades desempenhadas no setor. Segundo Carbone *et al.* (2016), essas dimensões estabelecem os alicerces para a expressão das competências no trabalho, ao serem

aplicadas em conjunto e de forma complementar. O equilíbrio entre o saber, o saber fazer e o saber agir é necessário durante a ação dos indivíduos, pois, de modo isolado, estes elementos não são suficientes para o desempenho esperado em um determinado contexto organizacional.

Desta maneira, procurou-se saber, na opinião dos entrevistados, quais eram os componentes pertencentes a cada dimensão em relação às atribuições exercidas pelos Assistentes em Administração. Tendo em vista os conflitos gerados pela não compreensão dos conceitos por parte de alguns servidores, fez-se necessário considerar tanto as respostas dadas para os questionamentos específicos dessa categoria quanto em outros pontos ao longo das entrevistas, pela oportunidade de encontrar registros importantes sobre o assunto. Boa parte dos respondentes mesclaram os aspectos das competências, situação já vivenciada em trabalhos como os de Menezes (2015) e Pereira (2016).

De forma complementar, identificou-se o conjunto de conhecimentos, habilidade e atitudes a partir da análise dos objetivos organizacionais estabelecidos no PDI 2016-2020 da UFJF, especificamente com aqueles que possuem relação direta com as atividades desenvolvidas na CAP/PROGEPE e também o Plano de Ação (PA) 2018-2020, o qual traz a contribuição do setor enquanto parte da gestão de pessoas.

4.2.4.1. Conhecimentos

Nesta subcategoria, procurou-se compreender, a partir da opinião dos entrevistados, quais são os conhecimentos necessários para a realização das atividades desenvolvidas pelos Assistentes em Administração, bem como aqueles que porventura poderiam ser importantes para o futuro. De forma complementar, questionou-se às diretoras quais eram os conhecimentos essenciais para o alcance dos objetivos da Coordenação e aos gerentes qual era o perfil apropriado para cumprir as funções em suas gerências.

Segundo a literatura, os conhecimentos podem ser compreendidos como o conjunto de informações armazenadas e organizadas pelo indivíduo ao longo de sua

vida, a partir das experiências pessoais, profissionais e acadêmicas, ocasionando impacto sobre sua análise ou conduta diante das situações (CARBONE *et al.*, 2016). Refere-se ao “saber”, a uma série de lembranças, ideias, informações ou fenômenos que fazem sentido e dão importância ao trabalho, possibilitando compreender o mundo. A Tabela 9 elenca os itens verbalizados pelos entrevistados.

Tabela 9 - Conhecimentos indispensáveis para o trabalho e os propósitos da CAP

ELEMENTOS	FREQUENCIA ABSOLUTA	PERCENTUAL (%)*
Sistemas utilizados, informática e internet	16	94
Legislação, normas, orientações e instruções	14	82
Raciocínio quantitativo (Matemática)	9	53
Domínio da norma culta padrão e redação oficial	5	29
Elaboração de ofícios, memorandos, declarações e portarias	5	29
Rotinas administrativas e tramitação de processos	5	29
Gestão de documentos, arquivos e informações	3	18
Noções de Contabilidade Básica	3	18
Estrutura organizacional e hierárquica	2	12
Noções sobre o programa GFIP	2	12
Entender o fluxo de informações e comunicação na instituição	1	6
Experiências de servidores antigos	1	6
Raciocínio lógico para lidar com as situações	1	6
Saber negociar	1	6
Saber os objetivos e a missão da instituição	1	6

*Percentual aproximado em relação ao número de entrevistados - neste caso 17 (dezesete) sujeitos.

Fonte: Entrevistas.

O primeiro deles diz respeito à informática (pacote Office e sistema operacional), sistemas específicos e internet (e-mail, navegadores e sites de pesquisa), o qual foi lembrado por 94% dos servidores como sendo importante para as atividades desenvolvidas.

Como já mencionado, todos os servidores passam por treinamento organizacional quando ingressam na Coordenação, principalmente sobre o Sistema Integrado de Administração de Recursos Humanos (SIAPE) e o Sistema Integrado de Gestão Acadêmica (SIGA). Este possui informações sobre a base de dados acadêmica, funcional e administrativa da instituição, possibilitando aos usuários

acesso os mais diversos tipos de serviço, tais como informações pessoais, solicitação de compras, consulta ao acervo bibliotecário, trocar senha do e-mail institucional, acessar a plataforma MOODLE, criar e tramitar processos e memorandos, entre outros. Quanto ao SIAPE, é praticamente impossível trabalhar no setor sem conhecer os comandos, as funções e transações necessárias para o desenvolvimento do trabalho. Ambos os sistemas são cruciais para as atividades desempenhadas, conforme observação realizada.

Conhecimentos relacionados ao **sistema SIAPE, sistema SIGA**. Creio que é importante também **dominar o pacote office**, pelo menos de maneira básica. Hoje em dia é basicamente essencial o uso do Word, Excel e do Acess, que tem sido muito útil para mim [...] então, **quem não domina e não usa, está realmente desatualizado**. (A1)

Um conhecimento técnico assim, relacionado a **área da informática**. É importante, a gente mexe com muita planilha aqui. A questão do **SIAPE**. Você tem que ter uma **ambientação com os sistemas**. (A11)

Além do **conhecimento básico dos sistemas que a gente opera, SIAPE, SIGA** [...] dentro do Cadastro principalmente a gente tem o antigo SISAC, que hoje é o EPESSOAL. Nós temos o módulo de ações judiciais dentro do SIGEPE. Então, a gente tem que ter uma certa curiosidade em conhecer. Além desses conhecimentos de sistemas, **as ferramentas do Office**. Com certeza é muito importante. (G2)

Quanto ao conhecimento de informática, o entrevistado A1 citou a sua importância e a descreveu como essencial para os dias atuais, não apenas em relação ao domínio das ferramentas do pacote Office e do sistema operacional, como também entender sobre navegação na internet, busca em sites de pesquisa e acesso ao correio eletrônico. Este entendimento foi reforçado pela Diretora 1, principalmente em relação as novas tecnologias que estão ou serão empregadas no órgão.

O conhecimento da informática, das buscas. Por exemplo, hoje estamos aí na era da informática, o SEI, **sistema eletrônico, sendo introduzido na instituição**. Então isso é muito importante que a gente saiba buscar as informações. (D1)

Em segundo lugar, temos o entendimento a respeito da legislação, normativos jurídicos e orientações internas citado por 82% dos entrevistados, considerado importante também para o alcance dos objetivos estabelecidos para o setor. Por ser

uma Coordenação que lida diretamente com a área funcional e financeira da gestão de pessoas, o conhecimento sobre a legislação específica é fundamental para o desenvolvimento de suas atribuições. Todo e qualquer tipo de decisão ou resposta deverá obrigatoriamente ser embasada em algum ato normativo, o qual obriga os servidores a agirem sempre dentro dos limites da legalidade.

Acho que o **entendimento mesmo de legislação**. Basicamente é isso que mais dificulta. (A2)

Você tem que saber **legislação específica de cada caso** [...] A parte de aposentadoria eu vou ter que estudar. As emendas, porque no abono a gente tem que **saber essas regras**, para poder ver qual que é a melhor para o servidor e qual que ele vai poder se aposentar. (A5)

Ter **conhecimento de legislação**, porque eu mexo muito com pagamento de bolsa, eu **tenho que conhecer como é regido** essas bolsas, como é regido o contrato de professor substituto [...] eu acho que a pessoa tem que ter conhecimento de cálculo, de contabilidade. Então tem que ter **conhecimento de legislação trabalhista**. (A10)

Para nove entrevistados (53%), o conhecimento sobre raciocínio matemático é entendido como capital para as atividades no setor, tendo em vista sua constante utilização no trabalho das gerências, devido ao cálculo de períodos de tempo e de valores financeiros retroativos. Em algumas ocasiões, os servidores utilizam fórmulas específicas dos editores de planilha apenas para facilitar o trabalho, conforme pode ser observado.

Conhecimento de planilha, de Excel, **da parte um pouco matemática**, né. Porque a gente faz muito cálculo. (A6)

Por exemplo, no caso do pagamento ali, **ele deve saber um pouquinho de cálculo**. [...] Não pode ter medo de mexer com números. (G1)

Se a gente for pensar, acaba tendo que ter conhecimento de tudo [...] desde **saber cálculo**, legislação em si, até conhecimento de contabilidade, né [...] No setor lá é bem amplo. (G3)

Como fora mencionado pelas entrevistadas A10 e G3, apesar de ter sido citado apenas por três participantes (18%), possuir uma noção de contabilidade básica é relevante principalmente pelas atribuições de sua gerência. Por lidar com profissionais que possuem vínculo temporário com o órgão, é interessante o conhecimento sobre recolhimentos previdenciário, trabalhista e fiscal, para preenchimento adequado do

programa da Guia de Recolhimento do FGTS e de Informações à Previdência Social (GFIP), o qual será futuramente substituído pelo eSocial. Esta etapa ocorre em conjunto com o setor responsável pela contabilidade, pois este possui a prerrogativa de tratar exclusivamente das informações financeiras da Universidade.

O domínio das normas culta e de redação oficial foi lembrado por cinco respondentes (29%) como preponderante para o bom desempenho das funções. Isto se deve ao fato das constantes comunicações realizadas pelo setor, seja de forma oral ou escrita, que exigem respeito a diversidade do público atendido, formalidades de tratamento a superiores hierárquicos e respeito às autoridades públicas, em razão de prestação de contas ou até mesmo responder a solicitações da justiça. Este conhecimento está intimamente ligado à função de elaboração dos diversos documentos utilizados no órgão (29%), como, por exemplo, ofícios, memorandos, declarações, portarias e formulários, e também a comunicação por meio de endereço eletrônico (e-mail), evidenciado pelas falas a seguir.

Você tem que lidar com números [...] Acho que **tem que escrever pelo menos o suficiente para se fazer entender**, porque você sempre está passando informações **através de ofícios**. Tem que saber responder ao público, porque a gente faz atendimento. (A3)

Acho assim, para a gente trabalhar aqui no setor conhecimento de todas as áreas [...] A gente faz uma conta matemática, **envia e responde e-mail**. A gente **tem que ter um português bom, saber escrever**. Tem que ter um conhecimento de localização das coisas dentro da universidade, a gente tem que saber o histórico do servidor para a gente poder fazer qualquer julgamento. (A4)

Além dos depoimentos anteriores, para cinco entrevistados (29%) conhecer as rotinas administrativas – receber, responder e encaminhar documentos e e-mails; organizar o trabalho e os materiais a serem arquivados; atender telefones e tirar dúvidas; dentre outros - e a forma como ocorre o fluxo de processos é incluída como relevante ao trabalho na Coordenação. Nesse sentido, dois depoentes (12%) ressaltaram a importância de se ter em mente o funcionamento da estrutura organizacional e hierárquica, no sentido de contribuir para uma visão mais sistêmica do servidor, permitindo que o mesmo possa conhecer melhor a Universidade e seus objetivos, conforme ressaltou uma diretora. O depoimento do Assistente 12 avigora

esse entendimento, ao descrever o conhecimento acumulado pelos anos de solicitações realizadas (6%), o qual permitiram ampliar seus horizontes no órgão.

Conhecimento em relação ao **cronograma de atividades** que a gente faz aqui durante o mês, para poder, vamos dizer assim, **fluir o serviço, os processos** [...] conhecer um pouco de informática e um pouco da **rotina administrativa** também. (A11)

Olha, acho que tem que **ter um conhecimento sistêmico** de modo geral. Não só especificamente naquilo que você tá trabalhando, de procurar aquelas informações. Porque essa experiência que você vai adquirindo ao longo dos anos, você vai tendo **uma visão sistêmica do todo**, de que você já sabe de acordo com as solicitações que são prestadas [...] a gente tem **um conhecimento que fica sedimentado**. (A12)

Nesse sentido, o projeto de Mapeamento e Otimização de Processos (MOP), já em andamento na Instituição, poderá colaborar em certa medida para a compreensão do funcionamento da estrutura administrativa e de tramitação de processos, por meio da catalogação, análise, proposição de melhoria e divulgação dos fluxos de trabalho. Coincidentemente, a PROGEPE foi a primeira unidade administrativa a ser escolhida para esse procedimento, com comissão constituição pelo próprio Reitor³⁶. No PA (2018) estabeleceu-se como uma meta estratégica racionalizar, modernizar e informatizar os processos de trabalho relacionados à gestão de pessoas, utilizando-se os resultados do MOP e o aprendizado dos próprios servidores para a sua concretização:

Quanto a esta meta, esclarece-se que desde 2017 a PROGEPE [...] tem realizado mapeamento dos processos de trabalho da Pró-Reitoria, por meio do Programa de Mapeamento e Otimização dos Processos (MOP) [...] A partir dos resultados desse trabalho e do **aprendizado dos servidores**, será possível a informatização dos processos de trabalho por meio do Sistema Eletrônico de Informações (SEI) [...] (UFJF, 2018, p. 57).

A gestão de arquivos, documentos e informações, apesar de ter sido mencionada por apenas três servidores (18%), é considerada como uma percepção relevante, devido ao fato de existirem uma série de papéis e processos gerados a

³⁶ Portaria nº 165, de 09 de fevereiro de 2017. Disponível em: <<http://www.ufjf.br/progepe/files/2016/11/Portaria-165-de-09.02.2017-comiss%C3%A3o-do-MOP.pdf>>. Acesso em: 02 jun. 2018.

partir das atividades desenvolvidas no setor ou encaminhados para lá pelas diversas unidades acadêmicas e administrativas do órgão. Vale ressaltar que esse foi um dos conhecimentos retirados pela análise feita ao longo das entrevistas, não necessariamente neste questionamento específico, conforme já retratado no início da seção. A gestão documental foi estabelecida no PDI como uma das políticas de gestão para o controle e conservação dos dados e informações produzidas em forma de documentos, com uma série de medidas voltadas a conservação temporária, guarda permanente de arquivos históricos, controle por meio de códigos e correta destinação daqueles considerados descartáveis e até mesmo o desenvolvimento de um software específico para lidar com as questões arquivísticas.

A questão da gestão de documentos e arquivos, o Excel tem sido muito utilizado por mim [...] É importante também o uso dos conhecimentos da experiência dos servidores que a gente tem contato, boa parte do meu trabalho se deve a isso, a entender como tratar cada caso, cada evento, de acordo com o conjunto de leis e normativos. (A1)

[...] Desde então está em andamento a implantação da gestão documental na Instituição, com a realização de várias atividades, entre elas o emprego dos Planos de Classificação de Documentos e Tabelas de Temporalidade e Destinação de Documentos de Arquivo acima mencionados; a transferência e eliminação de documentos acumulados nos setores [...] recolhimento de documentos permanentes (históricos); desenvolvimento de sistema informatizado de gestão arquivística [...] entre outros (UFJF, 2016, p. 77).

Outros conhecimentos citados por alguns entrevistados, apresentados nas falas anteriores, são considerados, segundo os mesmos, interessantes para o trabalho na Coordenação, casos de aprender com a experiência de servidores mais antigos de casa (6%), saber negociar com os diversos setores do órgão ou empresas (exemplo da fornecedora do plano de saúde) para conduzir melhor as atividades (6%) e compreender os objetivos e a missão que norteiam as ações de todo órgão (6%).

Pensando no futuro, um entrevistado acredita que não haverá a necessidade de algum novo conhecimento. Para seis depoentes, o entendimento sobre o Sistema Eletrônico de Informações (SEI) será essencial para a condução dos trabalhos, tendo em vista a exigência de sua implantação com o objetivo de promover a eficiência administrativa nos órgãos e entidades da APF.

Pensando no futuro, é importante que todos os servidores façam o curso de **introdução a ferramenta do SEI**. Por ser um sistema eletrônico é muito bem estruturado, tem uma série de ferramentas que, talvez, não seja tão fácil de absorver e de dominar no dia a dia [...] Eventualmente também para o acesso ao assentamento funcional digital, que é o AFD [...] é bom que eles tenham algum conhecimento voltado para digitalização de documentos. (A1)

Até a **questão do SEI**, por exemplo, que eu acho que isso é primordial, assim, mais urgente, porque a gente lida com muito papel e eu acho que **seria desnecessário isso**. (A6)

O SEI foi desenvolvido pelo Tribunal Regional Federal da 4ª Região como uma ferramenta capaz de gerenciar documentos e processos eletrônicos, passando a integrar o Processo Eletrônico Nacional (PEN) para colaborar na construção de uma infraestrutura pública de processos e documentos administrativos digitais³⁷. Nota-se na fala anterior a preocupação da Assistente 6 com os recursos naturais, pois a mesma dá indícios sobre a necessidade de reduzir o consumo de papel, um dos resultados esperados com a implantação do SEI. A Tabela 10 traz às opiniões dos entrevistados sobre os conhecimentos necessários futuramente.

Tabela 10 - Conhecimentos indispensáveis futuramente

ELEMENTOS	FREQUENCIA ABSOLUTA	PERCENTUAL (%)*
Sistema Eletrônico de Informações (SEI)	6	36
Conhecimento aprofundado em Direito	4	24
Não soube informar com clareza	3	18
Assentamento Funcional Digital (AFD)	2	12
eSocial	2	12
Nenhum	1	6

*Percentual aproximado em relação ao número de entrevistados - neste caso 17 (dezesete) sujeitos.

Fonte: Entrevistas.

Dois entrevistados apontam também que seria importante futuramente – o mais breve possível - compreender o funcionamento do Assentamento Funcional Digital (AFD) e das suas ferramentas. Da mesma forma, o AFD é uma exigência feita aos órgão e entidades integrante do Sistema de Pessoal Civil da Administração Federal

³⁷ Sistema Eletrônico de Informações. Criado e cedido gratuitamente pelo TRF4. Disponível em: <<http://www.fazenda.gov.br/sei>>. Acesso em: 02 jun. 2018.

(SIPEC) para que toda documentação funcional relativa aos servidores ativos, aposentados, professores temporários, médicos residentes e outros que possuam vínculo com a instituição seja disponibilizado em forma digital. Observa-se a estreita ligação com o SEI, pois, assim como este, o AFD visa a redução do uso de papel, a celeridade no acesso às informações, subsidiar a toma de decisão e resguardar direitos e deveres de entidades e servidores³⁸. Mais uma vez, a adoção de tecnologias capazes de melhorar os procedimentos no trabalho e colaborar de certa forma com a sustentabilidade, preocupação estabelecida como meta a ser cumprida no PDI também.

Como os sistemas estão evoluindo, e a gente cada vez mais tem que **partir para o meio eletrônico**, então já estão aí os cursos de SEI e o **AFD**, que a gente vai precisar fazer. Acho que na verdade a gente precisa de uma atualização das mudanças que estão acontecendo. Hoje elas são um pouquinho restritas. (G2)

Um conhecimento mais aprofundado sobre a legislação foi lembrado por quatro entrevistados como sendo essencial às atividades do setor, tendo em vista a necessidade constante de seguir os ditames legais para embasar suas respostas. Uma meta estabelecida no PDI, retratada a seguir, aborda sobre a implantação de uma assessoria jurídica para auxiliar em questões exclusivas da gestão de pessoas, que deveria ser realizado no prazo de um ano a contar da publicação do Plano. Porém até o presente momento nada foi realizado, de acordo com as palavras de uma das Gerentes. Portanto, essa bagagem maior a respeito de normas jurídicas seria interessante para os servidores, que poderiam, por meio de investimento do próprio órgão em qualificação, mitigar problemas com interpretações e aplicação dos dispositivos legais.

No caso em relação a parte da legislação, **que está sempre mudando** e então tem que ficar **bem focada e aprofundar** nessa mudança nos próximos anos talvez. (A2)

A gente tem que ter uma certa curiosidade em conhecer o que está fazendo, justamente **por não ter esse suporte jurídico hoje**. Para desempenhar com

³⁸ Assentamento Funcional Digital. Disponível em: <<https://www.servidor.gov.br/gestao-de-pessoas/assentamento-funcional-digital>>. Acesso em: 02 jun. 2018.

um mínimo de eficiência a nossa tarefa, a gente tem que **se interessar em conhecer legislação**, porque se não, não consegue fazer. (G2)

Implantar, no setor de Recursos Humanos, **uma assessoria jurídica** especializada no estudo e trato de legislações inerentes à gestão de servidores públicos federais – prazo: 1 ano (UFJF, 2016, p. 106).

Como já fora mencionado anteriormente, na discussão sobre investimento em treinamento e capacitação, dois servidores abordaram a necessidade de conhecer o funcionamento do eSocial, pois o mesmo se tornará obrigatório para o setor público muito em breve e substituirá a própria GFIP.

Então, com o surgimento do **ESOCIAL** vai mudar bastante o meu trabalho. Preciso **ter um conhecimento mais profundo disso** [...] Vai ser necessário a todos os assistentes da CAP, porque vai ser uma mudança que vai impactar no trabalho de todo mundo [...] **Vai acabar a GFIP** e tudo que a gente faz separado vai ser tudo unificado. (A10)

Por fim, três entrevistados citaram a importância de conhecimentos futuros para à Coordenação, porém não souberam informar com exatidão quais seriam. Os mesmos relacionaram-nos a algo que poderia oferecer melhoras para os procedimentos adotados ou até mesmo aprimorar os já existentes, a partir de cursos de capacitação ou até manuais oferecidos pelo próprio governo.

Para o futuro, legal seria **um curso**, mesmo que on-line, ou **alguma apostila vinda do próprio governo** sobre exercício anterior um pouquinho mais aprofundado [...] a gente tem muita experiência, mas as vezes uma dúvida surge e eu fico assim: “poxa, será que teria outro jeito de fazer?”. Essas coisas assim. (A4)

Em síntese, os conhecimentos necessários para os Assistentes em Administração realizarem suas funções, abordam saberes comuns aos servidores de ambas as gerências: entendimento sobre os sistemas utilizados; conhecer os normativos jurídicos que regulamentam a gestão de pessoas e a administração pública; entender sobre informática, navegadores e correio eletrônico; dominar a língua portuguesa, as normas de redação oficial e como redigir documentos específicos; conhecer a instituição, as rotinas de trabalho e o fluxo de processos; e conhecer sobre gestão documental e de arquivos. Nos casos específicos sobre o

programa da GFIP e noções de contabilidade, ambos são ligados apenas à parte de remuneração. Apesar desta pequena diferença, o conjunto de saberes citado é de suma importância para o trabalho desenvolvido no setor e todos devem estar presentes na mente dos ocupantes do referido cargo. Quanto ao futuro, percebe-se uma concentração nas respostas dadas em torno de conhecimentos relacionados às novas tecnologias adotadas pela administração pública. No entanto, ainda há aqueles favoráveis ao aprofundamento no saber sobre as questões ligadas à legislação, pois todas as atividades carecem de embasamento jurídico e a Universidade ainda não implantou a seção de assessoria como fora prometido em seu próprio PDI.

4.2.4.2. Habilidades

Conforme anteriormente definido, habilidades são consideradas como o “saber fazer”. É a capacidade da pessoa em converter seus conhecimentos em algo produtivo no trabalho (Carbone *et al.*, 2011). Para Durand (2000) é a transformação do que está armazenado na memória em ação, por meio de técnicas ou aptidões capazes de auxiliar no exame e solução de um determinado problema. A partir dessa definição, buscou-se identificar as habilidades essenciais para as atividades desenvolvidas na Coordenação, as quais foram manifestadas pelos entrevistados e posteriormente reunidas na Tabela 11.

Tabela 11 - Habilidades indispensáveis para o trabalho e os propósitos da CAP

ELEMENTOS	FREQUENCIA ABSOLUTA	PERCENTUAL (%)*
Manusear recursos computacionais, sistemas e a tecnologia da comunicação e informação	17	100
Interpretar regramentos jurídicos e documentos	10	59
Realizar cálculos matemáticos e contábeis	8	47
Comunicar-se com clareza, na forma escrita ou oral	7	41
Atender ao público e aos órgãos fiscalizadores, aplicando vocabulário adequado em cada ocasião	6	35
Redigir e-mails e documentos diversos	6	35
Gerenciar o tempo para cumprir as tarefas	5	29
Raciocinar e executar o trabalho de forma ágil	5	29
Conservar um bom relacionamento interpessoal	4	24

(continuação)

ELEMENTOS	FREQUENCIA ABSOLUTA	PERCENTUAL (%)*
Superar conflitos	4	24
Trabalhar em equipe	4	24
Organizar arquivos, processos e a estação de trabalho	3	18
Solucionar problemas vinculados às suas atribuições e àqueles não habituais	3	18
Poder de negociação e convencimento	1	6
Posicionar-se de maneira assertiva	1	6
Saber lidar com o emocional	1	6

*Percentual aproximado em relação ao número de entrevistados - neste caso 17 (dezesete) sujeitos.

Fonte: Entrevistas.

Nos dias atuais, dificilmente alguma organização não possui equipamentos de informática para que seus colaboradores possam realizar os afazeres da melhor forma possível. Na Coordenação de Administração de Pessoal não é diferente, pois são os instrumentos mais utilizados para conduzir as atividades. Nesse sentido, todos os entrevistados citaram como primordial a capacidade de utilizá-los, para poder trabalhar com os sistemas existentes – principalmente SIAPE, SIGA e Sigepe -, digitalizar documentos e processos, fazer pesquisas na internet, operacionalizar o correio eletrônico e digitar adequadamente.

Tem que ter conhecimento razoável do português, porque fica emitindo documentos, despacho. **A parte de informática** tem que ter um conhecimento intermediário, porque a gente mexe com **os sistemas do governo** [...] agora tem a parte de **digitalizações**. (A2)

Saber mexer simultaneamente com planilhas e com contas [...] Quando estou fazendo cálculo das férias, fico no computador com três planilhas abertas e a calculadora do Windows também, já inserindo os valores, fazendo os cálculos e lançando nas planilhas. Seria mais isso. **Habilidade com a questão do Office. Computador mesmo**. (A7)

Então saber um pouquinho da máquina, mexer com a máquina de calcular. A informática. **Saber trabalhar o SIAPE**. (G1)

Não existem mais hoje você falar: “ah, não sei mexer com computador”. Hoje pra uma pessoa trabalhar aqui dentro, ele tem que ter **conhecimento de informática**, se não ele não trabalha. Não tem como. (G2)

A capacidade de realizar cálculos matemáticos e contábeis (47%) e redigir e-mails e documentos diversos (35%) também foram classificadas como atividades fundamentais por alguns servidores, guardando relação direta com a habilidade anteriormente citada. Os assistentes estão sempre efetuando contas para acertos de importâncias atrasadas, mensurando prazos vencidos ou a vencer e também apurando valores de impostos trabalhistas, previdenciários ou fiscais, como já fora discutido no tópico de conhecimentos - a necessidade de entender sobre contabilidade básica. Além disto, precisam escrever textos seguindo as regras da língua portuguesa, seja para encaminhar e-mails ou produzir documentos, respeitando-se a finalidade e o propósito das informações a serem transmitidas.

Primeiramente acho que tem que ter um domínio da língua portuguesa, para escrever. Tem despacho, você **tem que escrever e tem que estar claro** para a pessoa entender e retificar o que for preciso. (A8)

Saber **fazer cálculos**, para calcular desconto de INSS, calcular Imposto de Renda, cálculos dos pagamentos. Isso tem a ver com o **conhecimento de contabilidade**, que a pessoa tem que ter [...] Tem que ter um bom conhecimento da **língua portuguesa**, porque eu **respondo muito e-mail** com questionamento de professores. Ai tem que explicar para eles detalhadamente o acerto, como que funciona. (A10)

Você ser **bom em digitação**. Saber **fazer cálculos**. A parte de saber trabalhar com sistema, essa coisa toda. (A12)

Conforme descrito, o saber comunicar-se com clareza, de forma oral ou escrita (41%), é considerado importante para as funções do setor, tendo em vista que uma das atividades constantes é o acolhimento das demandas do público e também dos órgãos fiscalizadores (35%), exigindo-se dos servidores o uso de termos adequados e compreensíveis durante o atendimento, seja ele presencial, por telefone ou via correio eletrônico. Além disto, os assistentes precisam manter um bom relacionamento interpessoal (24%), pois lidam com pessoas de várias idades, graus de instrução e com necessidades diferentes. Ainda, as habilidades de superar conflitos (24%), saber lidar com o emocional (6%) e posicionar-se de maneira assertiva (6%) puderam ser inferidas e alinhadas a estas outras, visto que muitos clientes chegam cansados, irritados ou muito exigentes, situações que exigem

equilíbrio, capacidade de ser resiliente e uma boa argumentação para poder contornar a situação.

Habilidade também de **negociar**, já que a gente também lida com interesses diversos, principalmente daqueles que vem até nós. (A1)

Cálculos, redigir textos, basicamente são os mesmos [...] a parte de interpretação de legislação também a gente tem que ter certo conhecimento. E com relação à **redação e o atendimento** passa por todas essas etapas. (A3)

Saber fazer contas, saber escrever, **saber conversar, saber falar, ser compreendido de forma clara** [...] não parecer agressivo, tem que ter um **autocontrole**, porque tudo gera em torno do tom que você ta usando. (A4)

Você precisa ter **habilidade de comunicação**. Isso é muito importante. Porque direto a gente está lidando com a pessoa que chega meio nervosa [...] a gente tem que ta fazendo um meio de campo para poder resolver. Acho a habilidade da **comunicação interpessoal** é a principal. (A6)

O trabalho em equipe também foi lembrado como preponderante ao setor por quatro entrevistados (24%), devido à grande relação e união existente entre as gerências. Isto contribui para que os servidores consigam solucionar os problemas de sua alçada e àqueles não triviais, segundo três respondentes (18%). Apesar de terem sido mencionados por poucos servidores, foi possível observar que essas habilidades são importantes para a condução das atividades, pois, em alguns casos, a finalização de um procedimento depende da participação de duas ou mais pessoas em ambas as divisões ou até mesmo em uma delas.

Vai ser importante que nosso **companheirismo** seja fortalecido, para que a gente possa não só fazer a troca dos conhecimentos, dos saberes, mas também de se apoiar, de **se ajudar caso alguém possua alguma dificuldade**. (A1)

Então **algumas coisas eu já sei**, que eu executo todo mês, mas quando **surge uma coisa diferente** [...] tive que consultar pessoas que já trabalham com isso, para que pudesse me informar. (A10)

Vai ter que buscar informação em tudo as vezes. Isso ai é um **trabalho em equipe**, para ter essas informações. (G3)

A segunda habilidade mais citada pelos entrevistados diz respeito à interpretação das leis, decretos, regulamentos e quaisquer outras normas jurídicas

(59%) aplicáveis às atividades desenvolvidas no setor. A consulta à legislação é uma tarefa rotineira, cabendo aos servidores analisá-la e interpretá-la em cada caso específico, utilizando-se também de documentos e históricos funcionais para suporte. Isto requer um bom entendimento legal dos mesmos, já que ainda não saiu do papel a assessoria jurídica prometida pela administração superior. Vale lembrar a necessidade da correta interpretação desses regramentos, tendo em vista as regulares fiscalizações e solicitações feitas pelos órgãos de controle – CGU, TCU e o próprio MPDG, conforme discussões anteriores. A Gerente 3 chama a atenção para a falta de assessoria jurídica, pois seria importante pessoas formadas em direito para auxiliar nas decisões.

Além das leis, a gente tem que **saber o histórico** do servidor para poder fazer qualquer julgamento ali dentro do que vai pagar, vai deixar de pagar, **um trabalho de análise**. (A4)

E uma habilidade também seria **você ter aptidão com legislação**. Porque se você ficar só no mecânico, nos passos você vai aqui, mas se não tiver esse lado do conhecimento da legislação você não consegue concluir o trabalho. Ai você vai ter que ter alguém para te direcionar. (A5)

Deveria ter uma pessoa ou mais para **dar essa assistência jurídica**. Porque é muito complicado. Às vezes você tá fazendo uma determinada atividade e você ter que tomar aquela decisão [...] a pessoa é formada em Direito, ela **vai ter mais habilidade em lidar com a lei**, interpretar. (G3)

É **interpretar as legislações** que você lida diretamente, além das genéricas, que são as leis das nossas carreiras. **A 8112, a Constituição**, que são as que a gente lida muito e tem que saber mesmo [...] Então isso para você saber fazer, tem que conhecer, tem que estudar para aprender. (D1)

Gerenciar suas atividades no tempo adequado, bem como raciocinar e agir de forma célere foram consideradas, por cinco entrevistados (29%), aptidões preponderantes para o trabalho, visto que boa parte das atribuições da Coordenação precisa ser cumprida dentro do prazo estipulado no cronograma do SIAPE, para não haver cobranças do público e das instâncias superiores pela morosidade no atendimento e prestação dos serviços. Isto requer também, além de planejamento, a capacidade de organização do local de trabalho (18%), pois os assistentes lidam diariamente com o fluxo de documentos, processos e acesso tempestivo às informações arquivada para a análise ora mencionada.

A **organização**, se não citei, é importante e além, é claro, do próprio senso de comprometimento, né, com relação a missão da instituição, seus objetivos, a responsabilidade para poder cuidar disso. (A1)

Acho que basicamente é essa questão de processos, do **fluxo de administrativo**, de ofícios, de memorandos, **receber e enviar documentos** [...] acho que é nesse sentido. É necessário que a gente esteja sempre se atualizando e apreendendo para poder fluir direitinho. (A11)

Então, eu acho que é o entrosamento [equipe], a interação, vai dar mais condições práticas de **pensar e fazer, de executar mais rápido**. (D2)

Sobre possíveis habilidades indispensáveis para o futuro, sete entrevistados afirmaram a necessidade de adaptação às novas ferramentas e sistemas eletrônicos que já foram implementadas ou estão em fase de implantação – AFD, eSocial e SEI. Cinco servidores mencionaram que não serão solicitadas habilidades específicas, apenas a melhoria das atuais. Três respondentes disseram que seria interessante novos aprendizados para aplicação no trabalho, porém dois não conseguiram descrever quais seriam e um mencionou a capacidade de melhorar os procedimentos por meio de alguma nova tecnologia. E por fim, outros três entrevistados não souberam responder ao questionamento, citando as seguintes atitudes ao invés de habilidades: pró-atividade, desenvolver a paciência e ter postura e foco.

Essa confusão entre os conceitos de conhecimentos, habilidades e atitudes é recorrente ao longo das entrevistas, situação que reforça o entendimento de autores como Le Boterf (2006) e Carbone *et al.* (2011) sobre o caráter complementar e interdependente entre essas dimensões, devendo ser aplicado de forma conjunta para a mobilização das competências.

4.2.4.3. Atitudes

A atitude, terceira dimensão da competência, diz respeito, conforme já esclarecido, ao “querer fazer”, sentimento ou inclinação para a realização ou não de uma determinada ação. Conforme Durand (2000) e Carbone *et al.* (2016), tal posicionamento é baseado em aspectos psicossociais vinculados ao trabalho, ou seja, ao grau de concordância ou de rejeição da pessoa em relação a outros indivíduos, aos objetos e às circunstâncias existentes.

Assim como nos dois elementos anteriores, as indicações sobre quais atitudes seriam necessárias para as atividades e os objetivos da Coordenação foram arroladas na Tabela 12, a partir das falas de todos os entrevistados.

Tabela 12 - Atitudes indispensáveis para o trabalho e os propósitos da CAP

ELEMENTOS	FREQUENCIA ABSOLUTA	PERCENTUAL (%)*
Agir com proatividade, celeridade e determinação	14	82
Buscar informações e normas jurídicas para se orientar nas funções	10	59
Comprometimento com o trabalho e a organização (assiduidade, pontualidades e responsabilidade)	9	53
Adotar postura ética profissional exigida pelo cargo	7	41
Agir com autonomia e segurança (tomar decisões)	6	35
Conduzir as atividades com atenção, respeito às normas e sigilo sobre informações	6	35
Demonstrar empatia por colegas e pelo público atendido	5	29
Demonstrar interesse para capacitação, desenvolvimento e atualização profissional	5	29
Compartilhar conhecimentos com os colegas	4	24
Demonstrar educação e autocontrole ao atender (paciência, respeito, receptividade e tolerância)	4	24
Compreender as pessoas e suas particularidades	4	24
Colaborar na otimização dos procedimentos de trabalho	3	18
Cooperar para o bom andamento das atividades no setor	3	18
Disposição para ouvir críticas e receber <i>feedbacks</i>	2	12
Zelar pelos recursos à disposição	2	12
Manifestar desejo de crescer (seguir carreira)	1	6
Participar e opinar nas decisões do setor	1	6

*Percentual aproximado em relação ao número de entrevistados - neste caso 17 (dezesete) sujeitos.

Fonte: Entrevistas.

Atuar com proatividade, rapidez e determinação foi considerada por quatorze entrevistados (82%) como a atitude mais importante para as atribuições do setor, pois guarda estreita relação com o bom atendimento ao público e o pensar e executar o trabalho de forma ágil, habilidades mencionadas na seção anterior. Além desta, a capacidade de buscar por informações e normativos jurídicos para se orientar no trabalho (59%) e o agir com autonomia e segurança (35%) quando tomar decisões guardam ligação com a prestação de um serviço mais eficiente, segundo os próprios entrevistados. A Gerente 2 revela sua preocupação pela falta desse aspecto por parte

de alguns servidores, descrevendo o desinteresse dos mesmos em conhecer melhor as atividades.

Principalmente a **pró-atividade**. Acho que ela é primordial onde a gente se encontra. A gente tem que **procurar coisas novas**, sempre desempenhando novos serviços [...] não adianta eu estar quietinha no meu canto só desempenhando aquilo que chegou, sem estar atendida ao que está em torno. (A3)

A pessoa tem que ter uma **atitude rápida**. Isso é muito importante aqui. A gente tem que conseguir **tomar certas decisões**, sem esperar alguém ficar de cima o tempo todo Não ter dúvida [...] Estar resolvendo as coisas, as demandas que a gente tem. (A6)

Ficar atento as mudanças e orientações que o próprio governo manda para gente [...] Eu acho que seria mais isso, **você tá sempre procurando saber**. Atendido. (A7)

Eu acho que a pessoa tem que ser **bem pró-ativa** mesmo. Assim, tentar resolver primeiro e de uma forma **mais eficiente possível**. (A8)

Pró-Atividade. Eu sinto muita falta disso aqui dentro [...] Eu acho o principal para poder desempenhar suas tarefas. Ter curiosidade para **saber como é que funciona e tentar executar**. (G2)

De acordo com os resultados apresentados no tópico da Evocação de Palavras, proatividade e eficiência são dois dos elementos presentes no núcleo central da representação social na CAP, no qual o grupo entrevistado considera que o indivíduo é competente quando possui estes atributos. Isto pode explicar a grande adesão a essas características durante o processo de análise das falas.

Ainda, foram citadas outras seis atitudes importantes que podem colaborar na resolução de problemas, na prestação de serviços de qualidade e na conservação de um bom relacionamento interpessoal, aspectos que também foram abordados no tópico anterior: demonstrar empatia (29%), compartilhar informações com a equipe de trabalho (24%), ter educação e autocontrole ao lidar com todos (24%), compreender as pessoas e suas diferenças (24%) e disposição para ouvir críticas e *feedbacks* (12%).

Saber **ouvir os colegas e receber feedback** com relação ao trabalho realizado, para que possa corrigir falhas e melhorar aquilo que já é feito. (A1)

Isso é assim, se eu não to acostumada, verifico junto às pessoas que estão mais tempo no setor e **trocamos informações**. Então normalmente há uma

boa relação interpessoal [...] É a **empatia** que a gente tem que ter quando um servidor chega aqui com problema e, obviamente, tudo que tiver dentro do nosso alcance estar fazendo pra poder ajudar. (A9)

Procurar **fazer com exatidão. Ter empatia** pelos outros [...] Você se colocar no lugar da pessoa e sentir a necessidade de poder estar resolvendo, para ajudar as outras pessoas da maneira que for possível. (A12)

Eu acho assim, a gente tem que **ver o lado da pessoa**. A gente tem que ter respeito. Às vezes a pessoa não tá legal naquela hora [...] Sempre procurar tratar de maneira assim, sociável. **Dar a devida atenção**. (G1)

Devido à facilidade de acesso a dados pessoais e financeiros de uma série de servidores ativos, aposentados, pensionistas e profissionais temporários, sete entrevistados afirmaram ser importante ter uma postura ética profissional no trabalho para poder resguardar tais informações, conforme a ocupação exige. Da mesma forma, seis consideraram primordial a condução das atividades de forma sigilosa, com atenção e respeito às normas e regulamentos, para não haver favorecimento a certas pessoas (tratamento isonômico), respeitando-se os princípios da impessoalidade e legalidade.

Tem que ter uma **postura correta** para lidar com as pessoas. Não posso **tratar um servidor de forma diferente**. É o que eu tento prezar em 99,9% dos casos, porque também existem as exceções. Se eu tenho um procedimento “x”, é esse procedimento que eu tenho que seguir [...] **Tudo é relacionado a regras e procedimentos**, que eu não posso destoar daquilo ali. (A4)

Um **comportamento ético**, eu acho importante, porque você lida lá com remuneração. Aí você está sabendo o quanto eu ganho, às vezes falar de algum valor, algum débito que alguém tem na frente de outro. (D1)

Às vezes ele precisa ter foco para executar uma atividade melhor, utilizar um equipamento [...] **seja pela postura que está adotando**, seja pelo ambiente de trabalho dele. (D2)

Eu acho que é o **sigilo**, não ficar comentando da vida dos outros para as pessoas. O **foco mesmo para não perder os prazos** e fazer as coisas baseado em documentos, quando você comprova o que está fazendo. (A2)

O comprometimento com trabalho e a organização foi mencionado por nove respondentes, envolvendo o comparecimento diário e o cumprimento regular da carga horária estipulada - assiduidade e pontualidade -, além da responsabilidade em realizar suas obrigações, respeitando-se os prazos estabelecidos e o cronograma

divulgado mensalmente pelo SIAPE, situação lembrada anteriormente pela entrevistada A2. Da mesma forma, pode-se associá-lo ao interesse pelo desenvolvimento profissional (29%) e a vontade de seguir carreira (6%) por parte do servidor, para que assim possa colaborar na otimização dos processos de trabalho (18%) e no compromisso de zelar pelos recursos disponíveis (12%), todos corroborando para honrar com os propósitos do setor.

Bom eu creio que seja a **responsabilidade, o apego aos prazos**, o respeito às leis e as diretrizes estabelecidas [...] **o zelo não só pelo trabalho em si, mas também pelos recursos, pelos bens** que a gente possui e a sua manutenção. (A1)

Eu acho que está ligado a questão da responsabilidade, da **pontualidade, do comprometimento** [...] falar: “precisamos desembolar essa situação e chegar até o fim”, “vamos sentar para ver qual é a melhor alternativa” [...] essa questão **engajamento da pessoa ali no dia a dia** é importante. (A11)

A pessoa tem que estar motivada, tem que ter **interesse realmente em aprender e desenvolver**. Estar se atualizando, por conta própria [...] No geral, principalmente lá no nosso setor, as pessoas buscam sim. Capacitação tanto dentro da Universidade quanto fora [...] tem a questão até da **carga horária**. A gente que trabalha com a área administrativa, com os Recursos Humanos, é muito cobrada **seu cumprimento**. (G3)

Por fim, também foram elencados a cooperação para o bom andamento das atividades do setor, citado por três entrevistados, e o participar das decisões coletivas, lembrado por um respondente no questionamento sobre habilidades. Estas atitudes, e algumas outras aludidas anteriormente, possibilitam melhorar o trabalho em equipe, outra habilidade importante que fora arrolada na seção anterior, e a capacidade dos servidores em assumir um papel mais atuante. Segundo Zarifian (2011), o profissional, quando assume sua responsabilidade, passa a desenvolver o hábito reflexivo de questionar a si mesmo e à sua atividade profissional, adquirindo aprendizado e experiência para lidar com novas situações.

Então eu acho que cabe muito essa atitude também no servidor. Ela se comunicar, sair de atrás do computador, seja lá o que estiver fazendo, **mas ajudar o outro** [...] **Até para aprender**, porque se eu não tiver essa iniciativa **nunca sei se eu vou poder colaborar** [...] Praticar essa abertura, acho que falta muito no ser humano hoje em dia. (D2)

No que tange àquelas indispensáveis futuramente, seis respondentes creem que não serão exigidas novas atitudes, somente manter as atuais ou até mesmo melhorá-las. Um servidor afirmou ser importante ter atitudes diferentes futuramente, porém não soube mencionar quais. Os demais entrevistados (59%) acreditam que seria ideal desenvolver as já existentes, quais sejam: aumentar o grau de companheirismo entre a equipe; procurar ser mais proativo; sugerir melhorias aos procedimentos adotados; trabalhar mais o emocional; e investir mais em atualização profissional.

4.2.4.4. Análise conjunta dos objetivos constantes no PDI e Plano de Ação

Para que a Universidade possa cumprir com a sua missão, foram instituídos no PDI 2016-2020 seis objetivos gerais, os quais passaram a nortear as ações adotadas em âmbito institucional. São eles: Garantir a excelência acadêmica; Assegurar a democratização do ensino; Promover qualidade de vida; Otimizar processos organizacionais e infraestrutura; Fortalecer a inovação social, a inserção e o desenvolvimento regional; Consolidar o desenvolvimento do *Campus* de Governador Valadares. Estabeleceu-se ainda algumas metas esperadas, com o propósito de alcançá-los e orientar a colaboração de cada setor específico do órgão.

Por meio da análise desse documento, alguns elementos das dimensões dos conhecimentos, habilidades e atitudes puderam ser identificados como relevantes para o cumprimento de três desses objetivos, de acordo com as atribuições da própria CAP/PROGEPE. Conforme o Plano, a PROGEPE é considerada como um dos Macroprocessos Institucionais de Gestão na Cadeia de Valor da Universidade (UFJF, 2016, p. 17), contribuindo para a realização das suas atividades finalísticas.

Nesse sentido, para colaborar com a garantia na excelência acadêmica, a Coordenação deverá cadastrar adequadamente o valor do vencimento básico e da retribuição por titulação, respeitando-se a tabela e o plano de cargos e salários da categoria, bem como efetuar e lançar os cálculos retroativos a que tem direito os docentes, para não ocorrer nenhum tipo de desentendimento ou frustração por parte desses servidores. Esta seria a principal contribuição do setor para a valorização dos

profissionais responsáveis por alavancar o tripé ensino, pesquisa e extensão na UFJF, conforme o recorte a seguir.

[...] É preciso também **aprofundar o processo de valorização do professor, em todas as suas dimensões**, como pilar para o desenvolvimento de um ambiente criativo e inovador, no qual a interação de atividades de pesquisa e formação de recursos humanos se entrelacem com projetos de extensão, propiciando a capacitação de “agentes de mudanças”, profissionais capazes de fazer a diferença e contribuir diretamente em processos de transformação econômica e social (UFJF, 2016, p. 19).

Desta forma, é importante o conhecimento a respeito da legislação específica que trata sobre a carreira dessa categoria e dos valores pertencentes a cada nível. Além disto, cabe aos servidores da CAP agirem com cuidado e atenção durante o lançamento dos dados corretos no sistema SIAPE. Ainda, os servidores precisam compreender o funcionamento da estrutura organizacional para contatar as unidades acadêmicas sobre o envio das informações corretas e dentro do prazo existente, com o intuito de evitar futuras correções no sistema ou problemas com os órgãos fiscalizadores.

A instituição preocupa-se também com as questões relacionadas à defesa da qualidade de vida da comunidade universitária, tendo em vista o cumprimento de um dos aspectos relacionados à sua missão. Para isto, estabeleceu-se como objetivo o cuidado com o ser humano, a sociedade e a própria Universidade, por meio de mecanismos ou ações que visem o desenvolvimento dos Técnico-Administrativos em Educação e docentes, a excelência do trabalho realizado e o bem estar em suas dependências.

Qualidade de vida [...] se mostra um conceito fundamental, base para cuidarmos do ser humano como indivíduo e para cuidarmos de nossa instituição e da sociedade como um todo [...] Para **alcançarmos patamares de excelência uma Universidade** deve ser constituída por pessoas comprometidas, integradas, motivadas e voltadas para a produção de conhecimentos de ponta, a transmissão de saberes consolidados e novos saberes, a inovação em todas as áreas de atuação (PDI, 2016, p. 25).

Questões envolvendo a sustentabilidade e o respeito ao meio ambiente; fatores relacionados à acessibilidade e diversidade; capacitação e qualificação dos servidores; e melhorias nos procedimentos organizacionais e administrativos foram

descritos em metas a serem cumpridas até o ano de 2020. Observa-se o cuidado do grupo de trabalho responsável por desenvolver o PDI em estabelecer mecanismos que possam estimular a motivação e o compromisso das pessoas com o cumprimento dos propósitos do órgão e a responsabilidade social.

Conduzir ações que visem ao **desenvolvimento profissional** de TAEs e Docentes da UFJF nos *campi* Juiz de Fora e Governador Valadares, com **valorização da capacitação, da qualificação** e do desenvolvimento das carreiras do Magistério Federal e do PCCTAE, mantendo e aprimorando programas como o PROQUALI, o PROCAP e o PROADES.

Conduzir ações que visem a **melhorias nos processos e ambientes de trabalho**, de estudo e de socialização, como a racionalização, a informatização dos procedimentos e a diminuição do uso de papel, com agilidade e desburocratização, e à ampliação do uso democrático dos meios e dos espaços físicos da UFJF por toda a sua comunidade (PDI, 2016, p. 25).

Consolidar ações que visem à **acessibilidade, à sustentabilidade e à diversidade** como fatores de aprimoramento nas relações humanas na UFJF.

Definir política para **adequada destinação** de grandes volumes de provas e documentos a serem reciclados (PDI, 2016, p. 26).

Destinar adequadamente todos os cartuchos e toners encontrados nas unidades para a reciclagem, e atender o artigo 33 da Lei nº 12.305 em editais de compras dos mesmos (PDI, 2016, p. 27).

Nesse sentido, espera-se dos servidores o compromisso em promover a sustentabilidade, a partir de atitudes como a utilização racional dos recursos disponíveis, a destinação adequada dos materiais descartáveis e contribuir para a manutenção e conservação de equipamentos, ferramentas e outros bens que possam ser reaproveitados. Da mesma forma, espera-se o interesse dos assistentes em desenvolver-se profissionalmente, no qual deverão buscar sempre o aprendizado e a capacitação para realizar bem suas funções e atender aos diversos tipos de público de maneira adequada, bem como o conhecimento do funcionamento da instituição. Ainda, sugerir melhorias para os procedimentos administrativos adotados no setor, tendo em vista a necessidade de sua otimização em prol da redução do uso de papel, a agilidade na prestação dos serviços e a busca por resultados satisfatórios.

A relevância em aperfeiçoar os processos organizacionais, por meio do diálogo e da participação de todos no processo de divulgação do conhecimento, e a correta

utilização e manutenção da estrutura existente, mantém relação direta com o objetivo anterior. O foco recai na divulgação transparente dos atos e na integração organizacional para o sucesso da estratégia constante no Plano, conforme pode ser observado nas passagens a seguir.

[...] A construção de diversos prédios [...] são fundamentais para o alcance da excelência acadêmica, ao mesmo tempo em que exigem **a adoção de padrões avançados de utilização e conservação** de seu patrimônio (PDI, 2016, p. 28).

Um processo organizacional relevante para o bom desempenho das atividades da UFJF é proporcionar sensação de segurança [...] por meio de ações preventivas e multidisciplinares viabilizadas pelo **diálogo permanente com todos os envolvidos** no processo de produção, fruição e disseminação do conhecimento.

A excelência acadêmica **em todos os níveis** depende de uma estrutura organizacional adequada aos desafios postos às universidades contemporâneas. **Agilidade, transparência, integração organizacional** são fundamentais para o êxito da atividade fim (PDI, 2016, p. 29).

Algumas metas corroboram as intenções do órgão para esses aspectos, reforçando o compromisso com a qualidade de vida e as atividades desenvolvidas em âmbito institucional.

Valorizar e fomentar a **adoção de práticas inovadoras para a sistematização e transparência** dos processos organizacionais e atos normativos da Universidade.

Instituir canais de comunicação mais efetivos entre a Administração Central e as diversas Unidades Acadêmicas dos *campi* de Governador Valadares e Juiz de Fora, organizando uma equipe técnica capaz de coletar as diversas demandas, processar e implementar as soluções (PDI, 2016, p. 29).

Ampliar os meios para **manutenção** e reformas das estruturas físicas (PDI, 2016, p. 30).

Para colaborar com este escopo, os servidores deverão atuar de maneira transparente durante a condução de suas atribuições, comunicando informações relevantes e prestando contas sobre seus atos. Manter também um comportamento ético profissional ao lidar com as pessoas e os bens públicos, principalmente aqueles utilizados em seu setor. Os assistentes deverão trabalhar as habilidades de

comunicação, procurando se expressar de maneira clara e eficaz, e negociação, como forma de lidar com os diversos setores da instituição para manter uma rede de cooperação interna, com vistas a conseguir informações e serviços essenciais para condução das atividades.

De maneira complementar, descreveu-se no PDI algumas políticas institucionais para impulsionar o aperfeiçoamento e desenvolvimento dos Técnico-Administrativos em Educação (TAE) no trabalho, com o propósito de aprimorar a qualidade dos serviços prestados. Foi possível identificar alguns pontos importantes, tais como: colaborar para a inovação e promoção da articulação do conhecimento técnico-científico; auxiliar nas modificações tecnológicas dos sistemas de informação e na dinamização dos procedimentos e documentos utilizados; dar suporte a gestão documental e de arquivos, para o controle institucional de informações; colaborar para a eficiência e eficácia do mapeamento de processos em prol da otimização dos fluxos; e contribuir para a identificação das competências individuais importantes para a realização de suas atividades.

Os excertos a seguir trazem alguns objetivos e metas estipulados para o desenvolvimento profissional dos TAE, especificamente na CAP/PROGEPE. Observa-se uma ligação com as outras questões estratégicas do PDI e que foram discutidas anteriormente, evidenciando-se o papel importante do setor.

Objetivos:

10. Criar ações que **aperfeiçoem a comunicação interna e externa** da PRORH [atualmente PROGEPE];

11. Implementar ações que visem **aprimorar o atendimento ao público interno e externo** e que possibilitem **otimizar os procedimentos administrativos** internos (PDI, 2016, p. 103);

Metas:

11.1. Promover e gerenciar atividades relacionadas à vida funcional e manutenção da folha de pagamento dos servidores públicos do quadro de pessoal, compreendendo otimizações e customizações do sistema de informações gerenciais e cadastro, gerando maior transparência e confiabilidade aos servidores – prazo: 3 anos;

11.3. Revisar os Manuais de Procedimentos relacionados aos Sistemas Siape, Siapenet, Sigepe e SIGA, atualizando-os em conformidade com as constantes mudanças realizadas pelo MPDG, incluindo-se as áreas que

correspondem às Gerências de Cadastro e Controle de Remunerações – prazo: 2 anos (PDI, 2016, p. 105);

11.4. Propor a criação da Gerência de Aposentadoria e Pensão, vinculada à Coordenação de Administração de Pessoal (CAP), a fim de otimizar os procedimentos relacionados ao Provimento de Cargo (PCA) dos servidores Docentes e TAEs da UFJF – prazo: 6 meses (PDI, 2016, p. 106);

A partir do exposto, faz-se necessário, além do que foi evidenciado anteriormente, o conhecimento da legislação referente à gestão de pessoas no serviço público, com o propósito de estabelecer o setor responsável pela análise e interpretação jurídica e também o de aposentadoria e pensão; a capacidade de manusear os sistemas existentes; e colaborar na melhoria dos manuais de procedimentos adotados e do fluxo de atividades internas.

No que diz respeito ao Plano de Ação (PA) do período de 2018-2020 (UFJF, 2018), este apresenta uma série de objetivos ligados às áreas estratégicas da administração superior, para que estas possam colaborar para a sustentação da missão institucional. Neste aspecto, a PROGEPE é encarada como propulsora e mantenedora de ações e programas que subsidiam os processos e práticas de gestão de pessoas, colaborando para a excelência da UFJF no processo de sistematização e socialização do conhecimento científico.

À Pró-Reitoria, cabe a função de acolher e estimular o compartilhamento de experiências e saberes técnicos entre os servidores, para que sejam construídas soluções coletivas relacionadas às demandas críticas. De forma complementar, espera-se de seu quadro funcional uma atuação diligente, conciliadora, ética e orientada ao atendimento das necessidades de toda comunidade universitária.

Deste modo, foi estabelecido um objetivo estratégico específico para a gestão de pessoas, o qual passou a nortear as ações empreendidas pela PROGEPE e, conseqüentemente, os atos da Coordenação de Administração de Pessoal.

Promover a política de pessoal transparente e alinhada aos princípios constitucionais, estimulando a interação, o desenvolvimento, o bem-estar e o compromisso dos servidores com o atendimento do interesse público (UFJF, 2018, p. 57).

Observa-se o esforço em reafirmar algumas questões já retratadas no próprio PDI (2016), como o incentivo a atuação transparente, a busca pelo desenvolvimento profissional, a preocupação quanto à qualidade e o bem-estar da comunidade e o compromisso em relação ao trabalho, ao setor de lotação e à Universidade em si. Estas são atitudes já retratadas e que deverão ser adotadas pelos ocupantes do cargo de Assistente em Administração para atingir a finalidade do serviço público, ou seja, um atendimento de qualidade aos cidadãos.

A promoção do bom atendimento ao público perpassa pela interação dos servidores enquanto equipe de trabalho e da utilização dos diversos recursos à disposição para o cumprimento do objetivo ora retratado, agindo sempre dentro da legalidade, preocupação retratada pela Diretora 1 da CAP. Esta ideia vai ao encontro da posição de autores como Le Boterf (2003) e Mascarenhas (2008), que retratam a importância da combinação sinérgica entre a disposição dos profissionais e os recursos oferecidos pelas organizações para a manifestação e desenvolvimento das competências.

O objetivo estratégico da CAP está ligado **ao atendimento** de toda a parte de beneficiário, de pagamento [...] **que isso seja feito o mais legal possível e de forma a melhor atender aos nossos usuários**, sejam eles ativos, inativos, os pensionistas [...] Que fique claro para todo mundo que o **nosso cliente esteja sempre bem informado e satisfeito**, para que não retorne o trabalho para gente. (D1)

Esta interação proporciona uma interdependência e ao mesmo tempo uma complementariedade de saberes e capacidades, envolvendo a mobilização dos indivíduos em prol dos resultados. Na lógica competência, apesar da essencialidade do espaço individual, ressalta-se o princípio da unidade e coerência profissional, traduzidas em compartilhar implicações e na solidariedade da atuação em conjunto da equipe, quando situações mais complexas de trabalho excedam as competências de uma única pessoa, conforme os achados de Zarifian (2011). A entrevistada D2 opinou também sobre essa interatividade, que atualmente está a desejar entre os servidores.

Seria a **disponibilidade do espaço** de arquivo, **mais conforto para os nossos funcionários**. Melhorar um pouco essa **logística de dentro da CAP**.

Organizar a estrutura no sentido de espaço [...] E **quanto ao atendimento** também, por telefone ou pessoalmente, ter disposição e não deixar a espera. Acho que isso **facilitaria ainda mais essa integração** [...] Acho que falta muito aqui a iniciativa. Atender não é difícil. Não é vergonha perguntar para o outro, pelo tempo que às vezes a pessoa possui ela pode socorrer. **Essa interação fica a desejar.** (D2)

Além disto, o objetivo retrata que a política deve estar em conformidade com os princípios constitucionais. Isto nos remete principalmente ao caput do Art. 37 da Constituição Federal de 1988³⁹, o qual descreve que a “administração pública direta e indireta de qualquer dos Poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios obedecerá aos princípios de legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência”, além de apresentar outros aspectos éticos e morais norteadores da conduta de todos servidores públicos. Assim, todos da equipe deverão conhece-los e considera-los durante a realização de suas atividades, adotando uma postura condizente com o cargo ora ocupado. Menezes (2015) discutiu a importância destes princípios para o trabalho e, conseqüentemente, para as competências requeridas em si, as quais deveriam ser trabalhadas não apenas por meio de provas de concurso, como também ao longo do estágio probatório e da carreira como um todo.

O Quadro 13 a seguir apresenta as dimensões da competência, mais especificamente os conhecimentos, as habilidades e atitudes, identificadas como importantes para a estratégia da Instituição e também da própria Coordenação de Administração de Pessoal da PROGEPE, a partir da análise conjunta do Plano de Desenvolvimento Institucional do período de 2016 a 2020 e do Plano de Ação para o íterim de 2018 a 2020.

³⁹ Constituição da República Federativa do Brasil de 1988. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicaocompilado.htm>. Acesso em: 03 abr. 2018.

Quadro 13 - Conhecimentos, habilidades e atitudes identificados a partir dos objetivos estratégicos do PDI 2016-2020 e PA 2018-2020

DESCRIÇÃO DAS DIMENSÕES	
CONHECIMENTOS	<ul style="list-style-type: none"> • Legislação específica sobre gestão de pessoas e outras dela correlatas; • Entendimento a respeito da folha de pagamento e suas transações; • Noção de gestão documental e de arquivos; • Código de ética profissional do servidor público federal; • Entendimento sobre o funcionamento da estrutura organizacional e administrativa da Universidade; • Compreender a missão, os objetivos e as metas descritas no Plano de Desenvolvimento Institucional; • Domínio sobre a língua padrão e as normas de redação oficial; • Técnicas de negociação; • Princípios da Administração Pública constante na Constituição Federal de 1988.
HABILIDADES	<ul style="list-style-type: none"> • Comunicar-se com clareza e objetividade, de forma oral ou escrita; • Realizar as atividades dentro do prazo estabelecido; • Redigir diversos tipos de documentos; • Atender ao público e aos órgãos de fiscalização de forma adequada; • Organização e planejamento do trabalho; • Poder de negociação; • Utilizar tecnologias de informação e comunicação (TIC); • Dar suporte à correta destinação dos documentos, processos e caixas que serão mantidos no arquivo; • Trabalhar em equipe.
ATTITUDES	<ul style="list-style-type: none"> • Propor ações de melhoria para os procedimentos adotados no setor e de outros processos administrativos da Universidade; • Buscar o aprendizado e desenvolvimento profissional; • Respeitar o meio ambiente, promovendo a sustentabilidade; • Utilizar os equipamentos de trabalho de forma consciente, mantendo-os conservados; • Agir de forma transparente, prestando contas dos seus atos; • Manter uma postura ética profissional na condução de suas atribuições; • Colaborar para a identificação das competências individuais necessárias para as funções desempenhadas no setor; • Auxiliar na descrição de suas atividades para a melhoria dos fluxos de processos e documentos; • Procurar interagir com os colegas de trabalho em prol de melhores resultados; • Seguir os princípios da Administração Pública durante a carreira no serviço público.

Fonte: Elaboração própria a partir da análise do PDI (2016) e do Plano de Ação (2018).

O capítulo a seguir retrata as competências individuais identificadas como relevantes para as atribuições desempenhadas pelos Assistentes em Administração, principal objetivo deste estudo, as quais foram descritas como comportamentos passíveis de observação no trabalho, conforme as orientações da literatura especializada no assunto, e que foi devidamente discutido no referencial teórico.

5. DESCRIÇÃO DAS COMPETÊNCIAS INDIVIDUAIS MAPEADAS

Nesta etapa da pesquisa, foram descritas as competências individuais necessárias para as funções realizadas na CAP/PROGEPE, por meio da triangulação das informações coletadas durante a análise documental, das entrevistas, da evocação de palavras e da observação não participante. Para tanto, foi imprescindível a adequada organização dos elementos por semelhança, devido à importância de se construir as referências de forma objetiva e o mais próximo possível da realidade estudada. Desta forma, dez competências puderam ser identificadas, respeitando-se o quantitativo ideal recomendado por Dutra (2017).

Como já fora mencionado nos aspectos metodológicos do estudo, seguiu-se as orientações da literatura sobre a sua construção, mais especificamente Carbone *et al.* (2011) e Brandão (2017), o qual apontam que as competências devem ser descritas como referencial de comportamentos esperados no trabalho e que possam ser observados. Além disto, cada uma delas possui o conjunto das dimensões dos conhecimentos, habilidades e atitudes (saber agir), também levantadas ao longo da análise realizada. De maneira complementar, foram verificadas a prática cotidiana de trabalho, o suporte organizacional oferecido (poder agir) e os estímulos motivacionais (querer agir), estes últimos considerados por Le Boterf (2003) como cruciais para a formação da corresponsabilidade entre organização e profissionais.

A seguir serão apresentadas, por ordem alfabética, as referidas competências, detalhadas nos Quadros 14 a 23, com suas respectivas dimensões. São elas: Atendimento ao Público; Autodesenvolvimento; Capacidade Analítica; Comprometimento Funcional; Comunicação e Interação; Pensamento Sistêmico; Planejamento, Organização e Disciplina; Relacionamento Interpessoal; Responsabilidade e Postura Ética; e Trabalho em Equipe e Cooperação.

O “**Atendimento ao Público**” pode ser identificado como uma competência relevante para as atribuições do setor, devido ao seu apontamento enquanto entrega esperada no entendimento dos servidores entrevistados. Da mesma maneira, análise feita sobre a rotina de trabalho em ambas as gerências e dos objetivos estabelecidos para o desenvolvimento profissional dos TAE, constante PDI, deram subsídios para uma constatação mais completa.

Os ocupantes do cargo de Assistente em Administração deverão sempre prestar um atendimento de qualidade, agindo de forma proativa e respeitosa, preocupando-se em resolver, da melhor forma possível, as demandas levadas até à Coordenação. Para que isto ocorra é importante o domínio de certas capacidades, tais como conhecer os tipos de usuários do setor, comunicar-se de forma adequada, escutar atentamente para interpretar as informações, agir de forma cortês, ter postura ética, entre outras, conforme o Quadro 14.

Quadro 14 - Primeira Competência: Atendimento ao Público

COMPETÊNCIA	DEFINIÇÃO OPERACIONAL	
<u>Atendimento ao Público</u>	* Recebe o público de forma cortês e respeitosa, atendendo suas demandas e expectativas com atenção, qualidade e rapidez.	
Conhecimentos	Habilidades	Atitudes
<ul style="list-style-type: none"> • Estrutura organizacional e administrativa; • Grupos de usuários do setor; • Procedimentos e rotinas adotados; • Técnicas de atendimento. 	<ul style="list-style-type: none"> • Acessa os sistemas utilizados; • Esclarece dúvidas; • Manifesta-se de forma adequada e convincente; • Orienta o público a partir da necessidade identificada; • Pesquisa informações no histórico funcional; • Posiciona-se de forma assertiva; • Raciocina rapidamente; • Sabe lidar com o emocional das pessoas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Age de forma imparcial e transparente; • Apresenta-se gentil e adequadamente; • Atende com segurança; • Demonstra paciência, bom humor e empatia às pessoas; • Escuta atentamente o público; • Postura ética; • Proatividade; • Respeita a privacidade das pessoas. • Responde as demandas satisfatoriamente; • Tratamento cortês e respeitoso.

Fonte: Dados da pesquisa.

O interesse em se desenvolver profissionalmente, o esforço para aprimorar suas competências e melhorar os processos de trabalho foram entregas que puderam ser vinculadas ao “**Autodesenvolvimento**”, competência essencial para os servidores da Coordenação. Isto requer o envolvimento dos Assistentes com a capacitação e o treinamento, preocupando-se sempre em buscar cursos e experiências que lhes possam ser úteis para contribuir nas atividades do setor e

alcançar os resultados pretendidos. Tais questões foram reveladas ao longo das entrevistas, da análise das atribuições do cargo e do próprio PDI e da observação realizada no setor.

Pela utilização da aprendizagem organizacional como principal forma de ensinar novos integrantes da equipe ou reforçar conhecimentos e habilidades dos já existentes, é imprescindível que haja abertura para aplicação e compartilhamento de suas competências no setor. Além disto, é fundamental saber sobre as próprias necessidades do trabalho, das mudanças nos normativos jurídicos utilizados na área e das novidades voltadas para a gestão de pessoas no setor público, demonstrar a importância da atualização para os dirigentes, dedicar-se aos estudos e ao aprimoramento contínuo. Além desses aspectos, outros foram identificados e evidenciados no Quadro 15.

Quadro 15 - Segunda Competência: Autodesenvolvimento

COMPETÊNCIA	DEFINIÇÃO OPERACIONAL	
<u>Autodesenvolvimento</u>	* Procura, constantemente, opções de treinamento, capacitação e qualificação, para desenvolver-se profissionalmente e aperfeiçoar o processo de trabalho.	
Conhecimentos	Habilidades	Atitudes
<ul style="list-style-type: none"> • Acerca das exigências do cargo e as atribuições do setor; • Conjunto de normas específicas e gerais; • Domínio da norma culta e redação oficial; • Sobre as próprias necessidades de desenvolvimento; • Tecnologia da informação. 	<ul style="list-style-type: none"> • Acessa a plataforma MOODLE e sites de capacitação à distância; • Capacidade de observação; • Discute com o superior a necessidade de realizar cursos na área; • Identifica ações e cursos para desenvolvimento; • Organização pessoal e do material a estudar. 	<ul style="list-style-type: none"> • Busca auxílio dos colegas mais experientes; • Dedicção aos estudos e ao desenvolvimento profissional; • Evidencia o interesse em novos conhecimentos; • Mantém-se atualizado; • Multiplica o conhecimento adquirido; • Pesquisa cursos voltados para a área de atuação; • Predisposição ao aprimoramento contínuo; • Procura formas de melhorar o processo de trabalho; • Toma iniciativa.

Fonte: Dados da pesquisa.

Uma competência capaz de fazer a diferença para o trabalho no setor diz respeito à “**Capacidade Analítica**”, devido à grande necessidade de um

entendimento maior e mais confiável sobre análise e interpretação do conjunto de normas existentes, bem como avaliação de casos específicos sobre a vida funcional ou financeira dos usuários e outras situações que tendem a surgir de modo repentino. Essa questão pode ser verificada a partir das falas dos entrevistados e da preocupação em se implantar uma seção de suporte jurídico, meta proposta para atingir os objetivos de melhoramento do quadro funcional da UFJF.

Os Assistentes precisam compreender o histórico funcional dos servidores, a legislação existente e suas implicações, estar atento a todas as informações necessárias e agir com autonomia e senso crítico para produzir esclarecimentos sólidos, independentemente das situações em que as decisões estejam amarradas à direção superior. Outros elementos das dimensões, e que devem nortear as ações dos servidores para resolução dos problemas ou produzir informações relevantes para o trabalho, puderam ser identificados ao longo da análise (Quadro 16).

Quadro 16 - Terceira Competência: Capacidade Analítica

COMPETÊNCIA	DEFINIÇÃO OPERACIONAL	
<u>Capacidade Analítica</u>	* Avalia e interpreta sistematicamente dados, informações e documentos, relacionando-os de forma lógica com as normas jurídicas vinculadas ao trabalho. * Soluciona problemas ligados ao seu campo de atuação, lidando com situações que surgem de forma imprevista.	
Conhecimentos	Habilidades	Atitudes
<ul style="list-style-type: none"> • Assentamento funcional; • Conjunto de normas específicas e gerais; • Cronogramas e prazos; • Estrutura e recursos organizacionais; • Gestão do conhecimento e de riscos; • Tecnologia da informação. 	<ul style="list-style-type: none"> • Acessa o site do Conlegis; • Analisa cuidadosamente as normas e os históricos funcionais; • Capacidade de síntese; • Intuição e julgamento; • Organiza as informações; • Pensamento analítico; • Produz esclarecimentos sólidos; • Raciocínio lógico e rápido; • Resolução de problemas; • Visão global do trabalho. 	<ul style="list-style-type: none"> • Age com autonomia; • Buscar normas e informações para se orientar nas funções; • Concentração e curiosidade; • Conduz o trabalho com convicção; • Efetividade; • Está atento às informações e mudanças nas normas; • Objetividade; • Proatividade; • Senso crítico; • Seriedade.

Fonte: Dados da pesquisa.

O envolvimento com o próprio trabalho e os resultados a serem alcançados foi retratado pelos entrevistados como essencial aos servidores. Isto pode ser revelado em aspectos como assiduidade, pontualidade, dedicação, sentimento de pertencimento e desejo de continuar no setor, concretização das tarefas dentro do prazo e a capacidade de superação das dificuldades. Essa competência, denominada “**Comprometimento Funcional**”, também foi evidenciada pela técnica da evocação de palavras, tornando-se um dos componentes do núcleo central da representação social que caracteriza o profissional como competente quando possui essa característica. Além dos aspectos citados, o Quadro 17 retrata outros identificados ao longo da análise e que puderam compor as dimensões da referida competência.

Quadro 17 - Quarta Competência: Comprometimento Funcional

COMPETÊNCIA	DEFINIÇÃO OPERACIONAL	
<u>Comprometimento Funcional</u>	* Envolve-se efetivamente com o trabalho, esforçando para honrar seus compromissos e alcançar os resultados.	
Conhecimentos	Habilidades	Atitudes
<ul style="list-style-type: none"> • Missão, objetivos e orientações institucionais; • Procedimentos adotados no setor; • Sistemas internos de gestão e os exclusivos do serviço público. 	<ul style="list-style-type: none"> • Ajusta-se às mudanças; • Analisa cuidadosamente documentos e processos; • Aprende com as experiências; • Foco nos resultados. 	<ul style="list-style-type: none"> • Assiduidade e pontualidade; • Concretiza as atividades no prazo; • Dedicação ao trabalho; • Destreza; • Disposição para ajudar a equipe de trabalho; • Efetividade; • Evidencia o desejo de permanecer no setor; • Mantém-se atualizado e esclarecido sobre as normas e eventuais alterações; • Postura ética; • Prioriza tarefas segundo sua complexidade e o prazo; • Profissionalismo; • Prontidão; • Supera as dificuldades estruturais.

Fonte: Dados da pesquisa.

Dentre as atividades desenvolvidas na Coordenação, e que puderam ser constatadas na análise da descrição do cargo, das atribuições do setor e da rotina de trabalho, encontram-se a divulgação e o recebimento de informações, seja pela produção de uma série de documentos específicos (relatórios, ofícios, memorandos, declarações, formulários, notas técnicas, entre outros) ou por meio de atendimento presencial, telefônico, site institucional e correio eletrônico. Isto requer a competência da “**Comunicação e Interação**”, cujas principais características são as capacidades de expressar suas ideias, com clareza, coerência e objetividade, e interagir com as pessoas, para poder ouvir e compreender as mensagens recebidas.

A UFJF se preocupa em instituir canais de comunicação mais efetivos, que possam facilitar a troca de informações entre as unidades administrativas e os demais setores, reforçando, portanto, a importância desta competência para a consecução de seus objetivos estratégicos. Esta percepção também foi compartilhada durante as entrevistas, principalmente em relação ao público atendido, situação que possibilitou a identificação de outros elementos (Quadro 18).

Quadro 18 - Quinta Competência: Comunicação e Interação

COMPETÊNCIA	DEFINIÇÃO OPERACIONAL	
<u>Comunicação e Interação</u>	* Comunica-se de modo claro, coerente e objetivo, na forma escrita e oral, utilizando eficazmente as ferramentas de comunicação à disposição. * Interage com as pessoas e demonstra capacidade para ouvir, processar e compreender o significado das mensagens.	
Conhecimentos	Habilidades	Atitudes
<ul style="list-style-type: none"> • Elaboração de documentos diversos; • Ferramentas de informática (editor de texto, planilhas, internet, correio eletrônico); • Gestão da informação e comunicação. • Língua portuguesa; • Manual de Redação oficial; • Método institucional de difusão da comunicação; 	<ul style="list-style-type: none"> • Capacidade de síntese; • Emite declarações diversas; • Emite cópias de documentos pessoais e funcionais; • Emprega eficazmente os métodos de informação e comunicação; • Expressa ideias com clareza e objetividade; • Redige textos seguindo as regras padrões; • Utiliza linguagem apropriada. 	<ul style="list-style-type: none"> • Abertura às críticas e sugestões; • Confiabilidade; • Discrição; • Disposição para escutar; • Humildade; • Postura ética; • Respeito; • Segurança; • Seriedade.

Fonte: Dados da pesquisa.

A capacidade pensar a Instituição como um todo – estrutura administrativa, processos de trabalho, rotinas e normas - foi considerada importante para as funções desenvolvidas, tendo em vista a compreensão por parte dos servidores sobre a importância do seu papel na condução das atividades em conjunto no setor e para a sustentabilidade, utilização ponderada de recursos, qualidade de vida, inovação, e outras questões voltadas ao cumprimento da estratégia organizacional. Esta percepção foi inferida a partir da análise das entrevistas com os gerentes e diretoras da Coordenação, dos objetivos constantes no PDI e PA, da rotina de trabalho e da observação realizada no local, conforme pode ser observada no capítulo de discussões. Desta forma, foi concebida a competência “**Pensamento Sistêmico**”, que requer ainda alguns elementos apresentados no Quadro 19.

Quadro 19 – Sexta Competência: Pensamento Sistêmico

COMPETÊNCIA	DEFINIÇÃO OPERACIONAL	
<u>Pensamento Sistêmico</u>	* Demonstra entendimento global e integrado da Universidade, sua estrutura organizacional, os processos de trabalho, as rotinas e normas estabelecidos. * Evidencia compreensão sobre a importância do seu trabalho para o funcionamento conjunto do setor e cumprimento dos objetivos institucionais.	
Conhecimentos	Habilidades	Atitudes
<ul style="list-style-type: none"> • Atribuições do setor e de sua gerência de lotação; • Estrutura administrativa, acadêmica e organizacional; • Fluxo de informações, processos e documentos; • Missão, objetivos e orientações institucionais; • Recursos institucionais; • Sistemas internos de gestão e os exclusivos do serviço público; • Valor de suas atribuições para o exercício do trabalho. 	<ul style="list-style-type: none"> • Aprende com as experiências; • Aproveita a rede de contatos internos e externos para tratar de assuntos de interesse do setor; • Utiliza de forma efetiva os sistemas informatizados de gestão; • Visão global do trabalho e da Universidade. 	<ul style="list-style-type: none"> • Busca auxílio dos colegas mais experientes; • Colabora com a equipe de trabalho; • Cooperar para a qualidade e o bem estar da comunidade universitária; • Emprega os recursos existentes de forma ponderada e eficiente; • Envolve-se com os propósitos definidos; • Inovação e criatividade; • Participa das decisões referentes ao setor; • Preocupa-se com a Sustentabilidade; • Segue as normas e orientações.

Fonte: Dados da pesquisa.

Por intermédio da descrição das atribuições da CAP/PROGEPE e do cargo, das entrevistas realizadas, do cotidiano de trabalho e das entregas retratadas pelos próprios Assistentes, possibilitou-se determinar a competência “**Planejamento, Organização e Disciplina**”. O Quadro 20 retrata os elementos das dimensões considerados importantes para esta competência. É imprescindível a capacidade de lidar com informática e os sistemas de informação existentes, gestão do tempo e superar as dificuldades relacionadas à infraestrutura do setor, conforme mencionado pelos entrevistados.

Quadro 20 - Sétima Competência: Planejamento, Organização e Disciplina

COMPETÊNCIA	DEFINIÇÃO OPERACIONAL	
<u>Planejamento, Organização e Disciplina</u>	* Planeja e controla as atividades cotidianas, de maneira a encontrar facilmente as informações necessárias, atender as solicitações em tempo hábil e aprimorar os métodos utilizados. * Estabelece as prioridades para o serviço, de acordo com o cronograma mensal divulgado e as obrigações do setor.	
Conhecimentos	Habilidades	Atitudes
<ul style="list-style-type: none"> • Conjunto de normas da área; • Entendimento sobre folha de pagamento e suas transações; • Gestão de arquivos, documentos e informações; • Noções de cálculos matemáticos e contábeis; • Noções de recolhimento tributário; • Planejamento e gestão do tempo; • Procedimentos e rotinas adotados; • Sistemas internos de gestão e os exclusivos do serviço público. 	<ul style="list-style-type: none"> • Analisa e interpreta o conjunto de normas da área; • Aptidão para operar computadores e demais equipamentos • Conserva o arquivo funcional; • Digita com rapidez; • Gerencia adequadamente o tempo e estabelece uma rotina a ser cumprida; • Manipula e alimenta os programas e sistemas ligados ao trabalho; • Organiza os documentos, os processos e a estação de trabalho; • Realiza cálculos matemáticos e contábeis. 	<ul style="list-style-type: none"> • Age com autonomia e responsabilidade; • Agilidade; • Desenvolve e mantém atualizado manual de procedimentos e rotinas; • Inovação e criatividade; • Posicionamento crítico-reflexivo em relação ao trabalho; • Prioriza tarefas segundo sua complexidade e prazo; • Respeitar o cronograma do SIAPE; • Sustenta o ambiente de trabalho organizado; • Supera as dificuldades estruturais.

Fonte: Dados da pesquisa.

O trabalho no setor requer um controle apurado de processos, documentos e arquivos, visto que os servidores precisam acessar prontamente as informações para

a condução de suas atividades. A organização do próprio ambiente de trabalho e a forma de realizar as tarefas também devem ser consideradas, principalmente em relação ao aprimoramento e a celeridades dos procedimentos adotados. Cabe também aos ocupantes do cargo estarem atentos aos prazos e cronogramas existentes para atender as solicitações, priorizando as tarefas mais complexas e que demandam um tempo maior para a sua execução. Além disto, devido à necessidade de trabalhar períodos de tempo e valores remuneratórios, o conhecimento e a habilidade de realizar cálculos se faz presente no dia a dia destes profissionais.

Outra competência individual definida diz respeito ao “**Relacionamento Interpessoal**” (Quadro 21), manifestada por alguns entrevistados enquanto habilidade propriamente dita e por atitudes vinculadas aos seus aspectos, casos do agir com educação, respeito e empatia às pessoas e disposição para escutar, capacidade de tolerar as diferenças e trabalhar o controle emocional.

Quadro 21- Oitava Competência: Relacionamento Interpessoal

COMPETÊNCIA	DEFINIÇÃO OPERACIONAL	
<u>Relacionamento Interpessoal</u>	<ul style="list-style-type: none"> * Relaciona-se de modo adequado e cordial com colegas, outros servidores e o público atendido. * Respeita e interage com indivíduos de características sociais e contextos profissionais distintos. * Suporta, de forma profissional, situações de pressão e contrariedades no trabalho. 	
Conhecimentos	Habilidades	Atitudes
<ul style="list-style-type: none"> • Métodos para gestão de conflitos e mediação; • Princípios de relações humanas; • Rede de relacionamentos da Universidade. 	<ul style="list-style-type: none"> • Argumenta de maneira persuasiva; • Gerencia conflitos e o emocional das pessoas; • Lida com diferentes tipos de personalidade; • Lida com frustrações e o emocional das pessoas; • Negociação e mediação; • Posiciona-se de forma assertiva; • Utiliza a rede de relacionamentos interna. 	<ul style="list-style-type: none"> • Abertura às críticas e opiniões divergentes; • Age com educação, respeito e tolerância; • Demonstra paciência, bom humor e empatia às pessoas; • Disposição para escutar; • Postura ética; • Prudência e discrição; • Respeita os indivíduos e suas particularidades; • Ser resiliente para lidar com as dificuldades e cobranças; • Ter autocontrole.

Fonte: Dados da pesquisa.

Como pode ser observado no local, os servidores lidam com um público heterogêneo, variando em grau de instrução, faixa etária, condições financeiras, profissionais e hierárquicas, carecendo, portanto, de uma sensibilidade maior para compreender suas necessidades e suportar cobranças e dificuldades. Isto requer uma atitude resiliente, termo que retrata a capacidade de enfrentar adversidades, minimizando seus efeitos a tal ponto de não afetar o rendimento no trabalho. Outros elementos foram cruciais para a construção dessa competência, conforme pode ser observado no Quadro 21.

A partir das falas dos entrevistados, pode-se extrair a competência “**Responsabilidade e Postura Ética**”, qualificada como o compromisso dos Assistentes com o trabalho, a conservação do patrimônio da Instituição e o tratamento às pessoas, bem como a responsabilização pelas informações e atos praticados em razão do cargo (Quadro 22). Essa conduta responsável e ética vincula-se a transparência das ações, seguir regras, normas e princípios do serviço público, manter sigilo de informações que possui acesso e zelar pelos instrumentos de trabalho, atitudes importantes também para as pretensões da UFJF.

Quadro 22- Nona Competência: Responsabilidade e Postura Ética

COMPETÊNCIA	DEFINIÇÃO OPERACIONAL	
<u>Responsabilidade e Postura Ética</u>	* Apresenta postura ética profissional no exercício de suas atribuições, ao lidar com pessoas, documentos e o patrimônio público. * Responsabiliza-se pelo registro, cuidado e publicação das informações e dos atos praticados durante a execução do trabalho.	
Conhecimentos	Habilidades	Atitudes
<ul style="list-style-type: none"> • Administração Pública na Constituição Federal de 1988; • Código de Ética Profissional do Servidor Público Civil do Poder Executivo Federal; • Regime jurídico dos servidores públicos civis da União, das autarquias e fundações públicas federais. 	<ul style="list-style-type: none"> • Acessa o site do Conlegis; • Analisa e interpreta o conjunto de normas específicos da área; • Presta contas aos órgãos de fiscalização e controle; • Responde às solicitações judiciais. 	<ul style="list-style-type: none"> • Age conforme os princípios fundamentais de conduta do servidor público; • Comportamento ético; • Mantém sigilo das informações; • Respeita os prazos; • Responsabilização; • Transparente em seus atos; • Zela pela conservação, guarda e manutenção de bens e materiais utilizados.

Fonte: Dados da pesquisa.

Aliado a isto, a responsabilidade foi configurada como pertencente ao núcleo central da representação social do grupo de servidores participantes da pesquisa, permitindo portanto considerando uma pessoa como competente quando apresenta esta característica, de acordo com a evocação de palavras realizada.

Por fim, temos o “**Trabalho em Equipe e Cooperação**” (Quadro 23), competência identificada por meio da análise das falas dos entrevistados e da observação no próprio local de trabalho. Para que as atividades sejam cumpridas a contento e os resultados alcançados, é importante a colaboração entre os servidores, o diálogo respeitoso, o compartilhamento de informações, o interesse em aprender as tarefas (rotatividade) e ser proativo.

Quadro 23 - Décima Competência: Trabalho em Equipe e Cooperação

COMPETÊNCIA	DEFINIÇÃO OPERACIONAL	
<p align="center"><u>Trabalho em Equipe e Cooperação</u></p>	<ul style="list-style-type: none"> * Colabora para o alcance dos resultados da equipe, participando de um esforço coletivo para resolução dos problemas. * Desenvolve ações compartilhadas para cumprir as atividades a contento, por meio de cooperação mútua. * Expõe sua opinião com precisão, assertividade e respeito às ideias dos colegas de trabalho, fornecendo informações relevantes ao trabalho. 	
Conhecimentos	Habilidades	Atitudes
<ul style="list-style-type: none"> • Conjunto de normas específicas e gerais; • Funções e tarefas do setor; • Procedimentos e rotinas adotados no trabalho; • Técnicas de negociação. 	<ul style="list-style-type: none"> • Ajusta-se às mudanças no trabalho; • Dialogar sobre a melhor forma de conduzir o trabalho; • Gerencia corretamente o prazo de cumprimento das tarefas; • Negociação e persuasão; • Organiza a estação de trabalho e seus processos; • Socorre as atividades do colega. 	<ul style="list-style-type: none"> • Agilidade; • Capacidade de adaptação às mudanças; • Companheirismo; • Compartilhar informações; • Cooperação na resolução das atividades; • Demonstra interesse na rotatividade do trabalho; • Disposição para ouvir críticas e <i>feedbacks</i>; • Disposição para dialogar e incentivar os colegas; • Eficiência; • Flexibilidade; • Postura ética; • Proatividade; • Sensibilidade.

Fonte: Dados da pesquisa.

É importante também possuir habilidades de negociação e capacidade de ajustar-se as mudanças, bem como conhecimentos das normas, funções, tarefas, procedimentos e rotinas do setor para a melhor condução do trabalho, além de outras relacionadas no quadro anterior. Na CAP/PROGEPE os servidores devem se organizar para colaborar com e até mesmo substituir os colegas, pois parte das atividades desenvolvidas acabam sendo realizadas por etapas dependentes umas das outras.

Este estudo é similar ao de Pereira (2016), no qual a autora encontrou competências individuais para as atividades desenvolvidas em seu local de trabalho, das quais seis – Atendimento ao Público, Comunicação, Organização e Método de Trabalho, Relacionamento Interpessoal, Trabalho em Equipe e Visão Sistêmica – foram identificadas também nesta pesquisa. Este fato se deve à proximidade das atribuições desenvolvidas, pois ambos são setores/unidades pertencentes a órgãos ou entidades da Administração Pública Federal, neste caso em especial ao Ministério da Educação (MEC), e, portanto, o foco recai principalmente na prestação de serviços de qualidade à sociedade. Em que se pese a necessidade de modificar algumas nomenclaturas, devido a certos padrões encontrados ao longo da análise realizada.

No entanto, vale ressaltar a capacidade multiprofissional do cargo de Assistente em Administração, o qual possui uma série de atribuições capazes de serem empregadas em locais com funções diferentes. Carvalho et al. (2009) já chamava a atenção para essa particularidade existente no serviço público, situação salientada também por Amaral (2008) e Pereira (2016), a depender do conjunto de normas jurídicas, processos de trabalho e sistemas de informação utilizados em cada contexto. Desta forma, competências específicas podem surgir baseadas nesses papéis e, conseqüentemente, distintas necessidades de capacitação, como foi o caso da “Capacidade Analítica” na CAP/PROGEPE.

Quanto às competências percebidas como essenciais ao futuro, pode-se destacar o entendimento ou aprofundamento na compreensão dos sistemas de informação e/ou armazenamento estabelecido pelo governo, neste caso o Sistema Eletrônico de Informações (SEI), o Assentamento Funcional Digital (AFD) e o eSocial, todos implantados ou em fase de implementação no serviço público. Tais capacidades

foram retratadas pelos próprios servidores como algo que inevitavelmente deverão ser assimiladas por todos, pois são mudanças iminentes nos processos e que impactarão diretamente a forma de conduzir o trabalho.

De forma complementar, sobre o suporte organizacional oferecido e os estímulos motivacionais existentes, os servidores encontram certas dificuldades para colocar em prática suas competências. São elas: i) estruturais: limitação de espaço físico, restrição para ocupação e acomodação das mesas, cadeiras precárias para uso e atendimento, poucos equipamentos periféricos de informática, escassez de materiais de escritório em alguns momentos e falta de investimento superior em treinamento formal para atividades específicas da Coordenação; ii) hierárquicas: algumas decisões são tomadas sem a participação do responsável pela tarefa, cultura organizacional voltada a interesses particulares, inexistência de uma política institucionalizada que estimule e valorize o trabalho desempenhado pelos servidores e falta de entendimento da direção superior sobre a importância das funções exercidas.

Em contrapartida, existem incentivos capazes de influenciar a utilização dessas competências, como é o caso do empenho dispensado por colegas e chefias para colaborar na realização das atividades, reconhecimento do compromisso com o trabalho pela equipe e público atendido, autonomia para propor soluções às demandas e melhorias aos procedimentos adotados, flexibilidade para planejar e organizar suas atividades e computadores adquiridos recentemente. Além disto, observou-se a capacidade de adaptação por parte dos Assistentes em Administração, que conseguem superar as restrições mencionadas e conduzir o trabalho para cumprir suas obrigações.

6. CONCLUSÕES

Esta dissertação de mestrado profissional assumiu como principal objetivo descrever as competências individuais necessárias aos Assistentes em Administração da Coordenação de Administração de Pessoal da PROGEPE/UFJF, para que os mesmos possam cumprir, de forma adequada, suas atribuições. Por meio da análise da missão, dos objetivos e das metas institucionais constantes nos documentos estratégicos da Universidade e da Coordenação, da descrição do cargo, da opinião do corpo de servidores e da observação sobre as atividades realizadas no próprio local, foi possível compreender como é a dinâmica de trabalho e os propósitos do referido setor. Após a discussão dos resultados, foram levantadas as devidas competências e as dimensões dos conhecimentos, habilidades e atitudes, levando-se em consideração a prática cotidiana, o suporte organizacional oferecido e os estímulos motivacionais existentes para a sua criação, desenvolvimento e mobilização.

Para identificar as competências essenciais aos propósitos da CAP e UFJF, foram analisados, de forma conjunta, o Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) 2016-2020 e o Plano de Ação (PA) 2018-2020, neste último caso mais especificamente o objetivo proposto para a gestão de pessoas, os quais possibilitaram verificar alguns elementos importantes das dimensões para a sua concretização. Como relevantes, encontrou-se o saber sobre o funcionamento da estrutura organizacional da Universidade, seu conjunto de normas e recursos à disposição e a legislação específica sobre gestão de pessoas e outras conexas. Ser capaz de atender ao público e aos órgãos de fiscalização de forma adequada, utilizar tecnologias de informação e comunicação (TIC), negociar e trabalhar em equipe em prol dos resultados. Quanto as atitudes, temos: propor ações de melhoria para os procedimentos e processos adotados, agir de forma transparente e responsável, prestando conta de seus atos, utilizar os equipamentos e recursos de forma consciente, promover a sustentabilidade e respeito ao meio ambiente.

No que tange à análise da descrição do cargo de Assistente em Administração, realizou-se a verificação de suas atribuições constante no Plano Único de Classificação e Retribuição de Cargos e Empregos (PUCRCE) do ano de 1987, pois

o Ofício Circular nº 15/2005, responsável até então pela orientação das funções a serem desempenhadas, foi tornado sem efeito em 2017, passando a vigorar as implicações daquele até que seja divulgado uma nova relação. Verificou-se que no PUCRCE há uma maior predominância de conhecimentos e habilidades, relacionados ao conjunto de normas legais e sua interpretação; redação de documentos diversos; efetuar cálculos necessários; gestão de documentos, processos e arquivos; organização do trabalho e controle dos materiais utilizados; entender e acompanhar o fluxo de informações; entre outras atividades ligadas à área administrativa, jurídica e pessoal. Devido ao escasso apontamento de atitudes, constatou-se apenas a proposição de melhorias aos serviços prestados no setor como vinculado à essa dimensão. Para uma melhor avaliação, tais questões foram relacionadas em conjunto com as atribuições da CAP/PROGEPE, dentro da primeira categoria analítica proposta.

Quanto à averiguação das atividades desenvolvidas pelos servidores na Coordenação, fez-se necessário analisar as respostas fornecidas nas entrevistas e considerar as anotações de campo sobre a observação efetuada no local de trabalho. Constatou-se que os Assistentes realizam funções além do que está estabelecido nas atribuições centrais da própria CAP/PROGEPE e no PUCRCE, devido às particularidades existentes nos setores dos órgãos e entidades que lidam exclusivamente com questões ligadas à gestão de pessoas no serviço público. Além disto, há uma responsabilização compulsória pelo acesso a dados, informações e documentos sigilosos sobre a vida pessoal e/ou funcional de inúmeras pessoas. Observou-se ainda que a maioria das tarefas está ligada às duas divisões existentes, enquanto outras vinculam-se a apenas uma delas, de acordo com as obrigações exclusivas estabelecidas para cada gerência.

A apresentação das competências individuais, última etapa desta pesquisa, ocorreu após a análise e discussão de todas as informações levantadas pelos métodos de coleta - entrevistas, observação e evocação de palavras - e também a apreciação dos objetivos estratégicos da CAP/PROGEPE e da UFJF, as atribuições do cargo e do setor. Isto possibilitou a descrição das competências em forma de comportamentos observáveis no trabalho, considerando-se em conjunto às suas

dimensões e as instruções dos autores sobre a sua construção. Identificou-se dez competências para as funções desenvolvidas, quais sejam: atendimento ao público; autodesenvolvimento; capacidade analítica; comprometimento funcional; comunicação e interação; pensamento sistêmico; planejamento, organização e disciplina; relacionamento interpessoal; responsabilidade e postura ética; e trabalho em equipe e cooperação. No mesmo capítulo, foram retratados, como competências necessárias ao futuro, o entendimento e a habilidade em lidar com os sistemas eletrônicos de informação e armazenamento de documentos desenvolvidos pelo setor público, pois tais ferramentas já estão ou serão utilizadas por todos os servidores lotados na Coordenação.

Sugere-se à direção da CAP/PROGPE, bem como para estudos ou pesquisas futuras no próprio setor, a utilização das competências ora descritas enquanto indicadores de desempenho, como forma de melhorar o programa de avaliação dos Assistentes em Administração do setor e para um julgamento mais objetivo da performance dos mesmos durante a execução de suas atividades. Isto vai ao encontro de um dos objetivos propostos no PDI (2016) da Instituição, o qual reforça a necessidade de aperfeiçoar e desenvolver seu Plano Anual de Capacitação, com o estabelecimento de indicadores que permitam subsidiar ações de treinamento ou preparação de acordo com a realidade do próprio local de trabalho e que esteja vinculado às metas e entregas aguardadas pelos servidores. Desta forma, ficará mais fácil identificar possíveis lacunas de competências que deverão ser sanadas ou eliminadas por meio de capacitação ou treinamento contínuo e eficaz, além de possibilitar aos ocupantes do cargo a reflexão sobre o seu papel no órgão e como poderiam colaborar para o alcance dos resultados esperados na Coordenação.

Autores como Carbone *et al.* (2011) e Brandão (2017) recomendam a criação de instrumentos de avaliação por competências, com padrões ou expectativas comportamentais, que seriam analisados por meio de escalas de frequência ou tipo *likert*. Nesse sentido, desenvolvem-se questionários contendo as competências individuais identificadas como relevantes para a organização, em forma de condutas passíveis de julgamento, e espaços para preenchimento ou marcação de valores de 01 a 05, por exemplo. Tal situação possibilitaria aos superiores, colegas de equipe e

ao próprio indivíduo avaliar, por múltiplas fontes, seu desempenho no trabalho, ao mesmo tempo que auxiliaria a encontrar as principais necessidades de aprimoramento profissional em relação as competências que obtiveram as piores notas. Além disto, haveria sempre um acompanhamento, mediante orientação e *feedback*, para a correção de eventuais desvios no decorrer da prestação dos serviços e assegurar a execução do trabalho de forma satisfatória.

Quanto às limitações da pesquisa, ressalta-se a impossibilidade de se estender os resultados obtidos para além da própria CAP/PROGEPE, visto que cada organização, seja ela pública ou privada, possui características específicas e cultura própria. Além disto, não foi possível contar com toda a população de sujeitos para aplicação das entrevistas, seja por questões pessoais ou pelo não interesse em contribuir com o estudo. Recomenda-se, portanto, a expansão do trabalho para toda PROGEPE, com o propósito de levantar e comparar as atividades realizadas pelos Assistentes em Administração em cada uma de suas coordenações, bem como em outras unidades administrativas e acadêmicas do Órgão, devido à sua grande multifuncionalidade. Ainda, a metodologia utilizada neste estudo poderia subsidiar o estabelecimento da gestão por competências na UFJF, por meio do mapeamento dos demais cargos existentes e estabelecimento das competências como indicadores de desempenho, para se identificar as lacunas que seriam tratadas via capacitação ou treinamento.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALCÂNTARA, Shirley Michelle de. **Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal: uma análise à luz da Teoria do Novo Serviço Público, do Gerencialismo e do Republicanismo**. 2015. 163 f. Dissertação (Mestrado em Administração Pública). UFLA, Lavras, 2015.

AMARAL, Cristiana Alves do. **Gestão por competências no Ministério da Educação: um estudo de caso à luz da inovação em serviços**. 2013. 166 f. Dissertação (Mestrado em Administração Pública). UNB, Brasília, 2013

AMARAL, Roniberto Morato do. Gestão de pessoas por competências em organizações públicas. **Anais Eletrônicos do Seminário Nacional de Bibliotecas Universitárias**, São Paulo, Brasil, 2008. Disponível em: <http://200.136.214.89/nit/refbase/arquivos/amaral/583_Amaral.pdf >. Acesso em: 23 set. 2017.

ANDRADE, Felipe Henrique Alves de. **Os desafios na implementação do sistema de arquivos na Universidade Federal de Juiz de Fora: o caso da CAP/PROGEPE**. 2017. 166f. Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão e Avaliação da Educação Pública). UFJF, Juiz de Fora, 2017.

ANTONELLO, Cláudia Simone; PANTOJA, Maria Júlia. Aprendizagem e o desenvolvimento de competências. In: CAMÕES, Marizaura Reis de Souza; PANTOJA, Maria Júlia; BERGUE, Sandro Trescastro (Org.) **Gestão de pessoas: bases teóricas e experiências no setor público**. Brasília: ENAP, 2010. p. 51-102.

APPOLINÁRIO, Fábio. **Dicionário de metodologia científica: um guia para a produção do conhecimento científico**. São Paulo: Atlas, 2004.

ARAÚJO, Luís César G. de; GARCIA, Adriana Amadeu. **Gestão de pessoas: estratégias e integração organizacional**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2014.

ARAÚJO JÚNIOR, José Alves; MARTINS, Igor. Gestão Por Competências na Administração Pública: Uma Análise Bibliométrica a Partir do Decreto Lei 5.707/2006. **Gestão.Org – Revista Eletrônica de Gestão Organizacional**, v. 12, n. 2, 2014. P. 153-162.

BAETA, Odemir Vieira. **A institucionalização da política de atenção à saúde do servidor público federal a percepção dos técnicos de nível superior da Universidade Federal de Viçosa – MG**. 2010. 129 f. Dissertação (Mestrado em Administração Pública) - Universidade Federal de Viçosa, Viçosa, 2010.

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. Tradução Luís Atero Reto e Augusto Pinheiro. 3. reimpr. 1 ed. São Paulo: Edições 70, 2011.

BERNARDONI, Doralice Lopes. **Mapeamento de competências**: um estudo de caso na Pró-Reitoria de Pesquisa e Pós-Graduação da Universidade Federal do Pará. 2010. 154 f. Dissertação (Mestrado em Ciência, Gestão e Tecnologia da Informação). UFPA, Curitiba, 2010.

BRANDÃO, Hugo Pena; BORGES-ANDRADE, Jairo Eduardo. Causas e efeitos da expressão de competências no trabalho: para entender melhor a noção de competência. **Revista de Administração Mackenzie**, [S.l.], v. 8, n. 3, p. 32-49, 2007.

_____.; BORGES-ANDRADE, J. E.; GUIMARÃES, T. A. Desempenho organizacional e suas relações com competências gerenciais, suporte organizacional e treinamento. **Revista de Administração da USP - RAUSP**, v. 47. n. 4, p. 523-539, out./nov./dez., 2012

_____.; GUIMARÃES, Tomás de Aquino; BORGES-ANDRADE, Jairo Eduardo. Competências emergentes na indústria bancária: um estudo de caso. **Comportamento Organizacional e Gestão**, Lisboa, v. 2, n. 8, p. 173-190, 2002.

_____.; GUIMARÃES, Tomás de Aquino. Gestão de competências e gestão de desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo constructo?. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 41, n. 1, p 8-15, 2001.

_____.; BAHRY, Carla Patrícia. Gestão por competências: métodos e técnicas para mapeamento de competências. **Revista do Serviço Público**, Brasília, v. 56, n. 2, p. 179-194, 2005.

_____. **Mapeamento de competências**: métodos, técnicas e aplicações em gestão de pessoas. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2017.

BRASIL. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. **A Política de Recursos Humanos na Gestão FHC**. Brasília: Coleção Gestão Pública, 2002. Disponível em <<http://www.bresserpereira.org.br/Documents/MARE/RH/Apol%C3%AdticadeRecursosHumanosnaGest%C3%A3oFHC.pdf>>. Acesso em 06 out. 2017.

_____. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. **Boletim Estatístico de Pessoal e Informações Organizacionais**, Brasília, v. 21, n. 249, p. 02-210, jan. 2017. Disponível em: < <http://www.planejamento.gov.br/assuntos/gestao-publica/arquivos-e-publicacoes/BEP>>. Acesso em: 23 out. 2017.

_____. Decreto nº 94.664 de 23 de julho de 1987. Aprova o Plano Único de Classificação e Retribuição de Cargos e Empregos que trata a Lei nº 7.596, de 10 de abril de 1987. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Poder Executivo, Brasília, DF, 24 jul. 1987. Disponível em <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/Antigos/D94664.htm>. Acesso em 20 out. 2017

_____. Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990. Dispõe sobre o regime jurídico dos servidores públicos civis da União, das autarquias e das fundações públicas federais. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Poder Executivo, Brasília, DF, 12 dez. 1990. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/LEIS/L8112cons.htm>. Acesso em: 20 nov. 2017.

_____. Decreto nº 2.794 de 1 de outubro de 1998. Institui a Política Nacional de Capacitação dos Servidores para a Administração Pública Federal direta, autárquica e fundacional, e dá outras providências. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Poder Executivo, Brasília, DF, 02 out. 1998. Disponível em <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/d2794.htm>. Acesso em 11 out. 2017.

_____. 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] República Federativa do Brasil**, Poder Executivo, Brasília, DF, 24 fev. 2006. Disponível em <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2004-2006/2006/Decreto/D5707.htm>. Acesso em 11 out. 2017.

_____. Lei nº 11.091, de 12 de janeiro de 2005. Dispõe sobre a estruturação do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação, no âmbito das Instituições Federais de Ensino vinculadas ao Ministério da Educação, e dá outras providências. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Poder Executivo, Brasília, DF, 13 jan. 2005. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2005/lei/l11091.htm>. Acesso em: 11 out. 2017.

_____. Ministério da Administração e Reforma do Estado. **Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado**. Brasília, 1995.

_____. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. **Guia da Gestão da Capacitação por Competências**. 2012. Disponível em <http://www.gespublica.gov.br/sites/default/files/documentos/guia-gestao-dacapacitacao-por-competencias_2.pdf>. Acesso em 06 out. 2017

_____. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. **Guia de Mapeamento e Avaliação de Competências para a Administração Pública Poder Executivo**. 2013. Disponível em: http://www.gespublica.gov.br/sites/default/files/documentos/guia_de_referencia_pratico-mapeamento-14-08-13.pdf. Acesso em: 05 out. 2017.

_____. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Secretaria de Recursos Humanos. **Relatório final da Conferência Nacional de Recursos Humanos da Administração Pública Federal – 2009: A DEMOCRATIZAÇÃO DAS RELAÇÕES DE TRABALHO: Um novo olhar sobre a política de gestão de pessoas da**

Administração Pública Federal – Brasília: MP, 2009. Disponível em <http://www.ipea.gov.br/participacao/images/pdfs/conferencias/Recursos_APF/relatorio_1_conferencia_recursos_humanos_administracao_publica_federal.pdf>. Acesso em 11 out. 2017.

_____. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Portaria nº 208 de 25 de julho de 2006b. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Poder Executivo, Brasília, DF, 26 jul. 2006. Disponível em <<https://conlegis.planejamento.gov.br/conlegis/Downloads/file?68C291215EBFE6BC832571B70066CEF9%3D%3DPortaria%3D%3D208%20-%202006.pdf>>. Acesso em 11 out. 2017.

BREGALDA, Andressa; TOSTA, Humberto Tonani; DALMAU, Marcos Baptista Lopez. A Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas e sua implantação em duas Instituições Federais de Ensino Brasileiras. In: COLÓQUIO INTERNACIONAL DE GESTÃO UNIVERSITÁRIA – CIGU, 14, 2014, Florianópolis-SC. **Anais...** Disponível em: < <https://repositorio.ufsc.br/xmlui/handle/123456789/131672> >. Acesso em: 05 out. 2017.

BRUNO-FARIA, Maria de Fátima; BRANDÃO, Hugo Pena. Gestão de competências: identificação de competências relevantes a profissionais da Área de T&D de uma organização pública do Distrito Federal. **Revista de Administração Contemporânea**, [Curitiba], v. 7, n. 3, p.35-56, 2003.

BURIGO, Carla Cristina Dutra; LAUREANO, Rogério João. Desafios e Perspectivas da Gestão por Competência na UFSC. **Revista Gestão Universitária na América Latina - GUAL**, Florianópolis, v. 6, p. 197-211, jan. 2013.

CÂMARA, R. H. **Análise de Conteúdo**: da teoria à prática em pesquisas sociais aplicadas às organizações. *Revista Interinstitucional de Psicologia*, Minas Gerais, v.6, n.2, p.179-191, dez. 2013.

CAMÕES, Marizaura Reis de Souza. **Análise do processo de implementação da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal**. 2013. 200fl. Dissertação. (Mestrado em Administração) Programa de pós-graduação em administração. Universidade de Brasília, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade. Brasília-DF, 2013.

_____.; MENESES, Pedro Paulo Murce. **Gestão de Pessoas no Governo Federal**: Análise da Implementação da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal. -- Brasília: Enap, 2016. 104 p.: il. (Cadernos, 45)

CAPUANO, E. A. Gestão por competências no setor público: experiências de países avançados e lições para o Brasil. **Revista do Serviço Público**, Brasília, v. 66, n. 3, p. 371- 394, jul./set. 2015.

CARBONE, Pedro Paulo; TONET, Helena Correa; BRUNO, Jorge Renato da Silva; SILVA, Kleuton Izidio Brandão. **Gestão por Competências**. 1. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2016.

_____.; BRANDÃO, Hugo Pena; LEITE, João Batista Diniz; VILHENA, Rosa Maria de Paula. **Gestão por competências e gestão do conhecimento**. 3. ed. 5. impress. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2011.

CARVALHO, Antônio Ivo de; *et al.* **Escolas de governo e gestão por competências: mesa-redonda de pesquisa-ação**. Brasília: ENAP, 2009.

CAVALCANTE, Ricardo Bezerra; CALIXTO, Pedro; PINHEIRO, Marta Macedo Kerr. Análise de Conteúdo: considerações gerais, relações com a pergunta de pesquisa, possibilidades e limitações do método. **Informação & Sociedade: Estudos**, João Pessoa, v.24, n.1, p. 13-18, jan./abr. 2014.

CAVAZOTTE, Flávia de Souza Costa Neves; MORENO JR., Valter de Assis; TURANO, Lucas Martins. Cultura de aprendizagem contínua, atitudes e desempenho no trabalho: uma comparação entre empresas do setor público e privado. **Revista de Administração Pública** [online], vol.49, n.6, pp.1555-1578, 2015.

CAVAZOTTE, Flávia de Souza Costa Neves; ARAUJO, Fábio Francisco de; ABREU, Ana Lúcia de. Identificação organizacional entre funcionários públicos brasileiros: um estudo no setor cultural. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios** [online], vol.19, n.64, pp.289-306, 2017.

CODA, Roberto. **Competências comportamentais: como mapear e desenvolver competências pessoais no trabalho**. São Paulo: Atlas, 2016.

COSTA, Thiago Dias; ALMEIDA JÚNIOR, João Cauby de. Mapeamento de competências individuais dos servidores técnico-administrativos da Universidade Federal do Pará. In: CONGRESSO CONSELHO NACIONAL DE SECRETÁRIOS DE ESTADO DA ADMINISTRAÇÃO DE GESTÃO PÚBLICA, 2013, Brasília. **Anais...**Brasília: Centro de Convenções Ulysses Guimarães, 2013. Disponível em: <http://repositorio.fjp.mg.gov.br/consad/bitstream/123456789/869/1/C6_TP_MAPEAMENTO%20DE%20COMPET%C3%84NCIAS%20INDIVIDUAIS.pdf>. Acesso em: 23 set. 2017.

CRESWELL, John W. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. Tradução Luciana de Oliveira Rocha. 2ª ed. Porto Alegre: Artmed, 2007.

DEJOURS, C. Psicodinâmica do trabalho na pós-modernidade. In: MENDES, A. M.; CRUZ LIMA, S. C. e FACAS, E. P. (Org.) *Diálogos em psicodinâmica do trabalho*. Brasília: Paralelo 15, 2007. p. 13-26.

DEMO, G.; FERNANDES, T.; FOGAÇA, N. A Influência dos Valores Organizacionais na Percepção de Políticas e Práticas de Gestão de Pessoas. REAd. **Revista Eletrônica de Administração**, v. 23, n. 1, p. 89-117, 2017.

DESLAURIERS, Jean-Pierre; KÉRISIT, Michèle. O delineamento de pesquisa qualitativa. In: POUPART, Jean *et al.* (Org.). **A pesquisa qualitativa: enfoques epistemológicos e metodológicos**. Petrópolis: Vozes, 2010. p. 127-153.

DIAS, Gisele B. *et al.* Revisando a noção de competência na produção científica em administração: avanços e limites. In: DUTRA, Joel Souza; FLEURY, Maria Tereza Leme; RUAS, Roberto (Org.). **Competências: conceitos, métodos e experiências**. 1. ed. 2. reimpr. São Paulo: Atlas, 2010.

DOURADO, Pérola Cavalcante. *et al.* Aprendizagem Individual, Suporte Organizacional e Desempenho Percebido: Um estudo com docentes universitários. **Educação em Revista [online]**, Belo Horizonte, n. 34, e178191. Epub March 01, 2018

DUARTE, Michelle; FERREIRA, Sandra Alberta; LOPES, Suely Pereira. A gestão por competências como ferramenta para o desenvolvimento dos servidores técnico-administrativos: case da Universidade Federal do Tocantins. **Administração Pública e Gestão Social**, Viçosa, v. 1, n. 2, p. 101-120, 2009.

DURAND, Thomas. L'alchimie de la compétence. **Revue Française de Gestion**, Cachan, v. 127, p. 84-102, 2000.

DUTRA, A. L. Gestão de pessoas com base em competências. In: DUTRA, Joel Souza (org.). **Gestão por competências**. São Paulo: Gente, 2001.

DUTRA, Joel Souza. **Competências – Conceitos, Instrumentos e Experiências**. São Paulo: Atlas, 2017.

_____. **Gestão de Pessoas: modelo, processo, tendências e perspectivas**. São Paulo: Atlas, 2002.

ENAP – ESCOLA NACIONAL DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA. **ENAP 20 anos: caminhos de uma escola de governo**. Brasília: ENAP, 2006.

_____. **Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal**. 2011. Disponível em: <<http://www.enap.gov.br/downloads/pndp.pdf>> Acesso em: 05 de outubro de 2017.

FERREIRA, V. C. P.; AZEVEDO, R. C.; SANTOS JÚNIOR, A. F.; VALVERDE, G. A. **Representação social do trabalho: uma contribuição para o estudo da motivação**. In: ENANGRAD - Encontro da Associação Nacional de Cursos de Administração, Anais. Florianópolis, 2004.

FISCHER, André Luiz; FLEURY, Maria Tereza Leme; URBAN, Tatiana Proença. Cultura e competência organizacional. In: DUTRA, Joel Souza; FLEURY, Maria Tereza Leme; RUAS, Roberto (org.). **Competências: conceitos, métodos e experiências**. 1. ed. 2. reimpr. São Paulo: Atlas, 2010.

_____. O conceito de modelo de gestão de pessoas – Modismo e realidade em gestão de recursos humanos nas empresas brasileiras. In: DUTRA, J. S. (org.). **Gestão por competências**. São Paulo: Gente, 2001.

FLEURY, Maria Tereza Leme; FLEURY, Afonso. Construindo o Conceito de Competência. **Revista de Administração Contemporânea**, Edição Especial, p. 183-196, 2001.

FLEURY, Afonso; FLEURY, Maria Tereza Leme. **Estratégias empresariais e formação de competências** – Um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

FREITAS *et al.* Institucionalização da política de desenvolvimento de pessoas em instituições federais de ensino em Minas Gerais. **Revista Gestão Universitária na América Latina - GUAL**, Florianópolis, v. 5, n. 3, p. 108-131, dez. 2012. Disponível em <<https://periodicos.ufsc.br/index.php/gual/article/viewFile/1983-4535.2012v5n3p108/23667>>. Acesso em 23 set. 2017.

GARCIA, Alanna. Cenário da implantação de gestão por competências no Brasil. **ReCaPe - Revista de Carreiras e Pessoas**, São Paulo, v.03 n.02 Mai/Jun/Jul/Ago 2013.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2010.

_____. **Gestão de Pessoas**, enfoque nos papéis profissionais. São Paulo: Atlas, 2009.

GODOI, Christiane Kleinubing; BALSINI, Cristina Pereira Vecchio. A pesquisa qualitativa nos estudos organizacionais brasileiros: uma análise bibliométrica. In: GODOI, Christiane Kleinubing; BANDEIRA-DE-MELLO, Rodrigo; SILVA, Anielson Barbosa. (Org.). **Pesquisa Qualitativa em Estudos Organizacionais: Paradigmas, Enfoques e Métodos**. São Paulo: Saraiva, 2010, p. 89-114.

GODOY, Arilda Schmidt. Introdução à Pesquisa Qualitativa e suas Possibilidades. **Revista de Administração de Empresas**, v. 35, n. 2, p. 57-63, 1995a.

_____. Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 35, n. 3, p. 20-29, 1995b.

_____. Refletindo sobre critérios de qualidade da pesquisa qualitativa. **Revista Eletrônica de Gestão Organizacional**, v. 3, n. 2, p. 81-89, mai./ago. 2005.

GUIMARÃES, Tomas de Aquino. A nova administração pública e a abordagem da competência. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro 34(3): 125 - 40, Mai./Jun., 2000.

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

HONDEGHEM, Annie; HORTON, Sylvia; SCHEEPERS, Sarah. Modelos de gestão por competências na Europa. **Revista do Serviço Público**, Brasília 57 (2): 241-258 Abr/Jun 2006.

JACOBSEN, Alessandra de Linhares; CERQUEIRA, Raquel Lilian Barbi de; LIOTTO, Melissa; ALMEIDA, Simone Marques de; SILVA, José Marcos da. Gestão de Pessoas em um Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia. **Revista Gestão Universitária na América Latina - GUAL**, Florianópolis, v. 5, n. 2, p. 129-157, ago. 2012.

LE BOTERF, Guy. Avaliar a competência de um profissional - três dimensões a explorar. **Pessoal**, Lisboa, Associação Portuguesa de Gestão de Pessoas, p. 60-63, junho/2006.

_____. **Desenvolvendo a Competência dos Profissionais**. Tradução Patrícia Chittoni Ramos Reuillard. Porto Alegre: Artmed, 2003.

LIMA, Jandmara de Oliveira. **Aprendizagem e desenvolvimento de competências coletivas na Secretaria de Recursos Humanos (SRH) da Universidade Federal de Campina Grande**. 2013. 154 f. Dissertação (Mestrado em Administração). UFPB, João Pessoa, 2013.

_____.; SILVA, Anielson Barbosa da. Determinantes do desenvolvimento de competências coletivas na gestão de pessoas. **Revista de Administração Mackenzie [online]**, vol.16, n.5, pp.41-67, 2015.

LIMA, Marcos Antônio Martins; ROCHA, Bianca Patrícia Lopes. Avaliação de Programas de Gestão por Competências: um estudo em organizações da Região Metropolitana de Fortaleza-CE. **Organizações em contexto**, São Bernardo do Campo, Ano 8, n. 16, jul./dez. 2012.

MAGALHÃES, Elenice Maria. *et al.* A política de treinamento dos servidores técnico-administrativos da Universidade Federal de Viçosa (UFV) na percepção dos treinados e dos dirigentes da instituição. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 44, n. 1, p. 55-86, jan./fev. 2010.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Metodologia do trabalho científico**: procedimentos básicos, pesquisa bibliográfica, projeto e relatório, publicações e trabalhos científicos. 7 ed., 6. reimpr. São Paulo: Atlas, 2011.

MASCARENHAS, André Ofenhejm. **Gestão Estratégica de Pessoas**: Evolução, Teoria e Crítica. São Paulo: Cengage Learning, 2008.

MATOS, Kilma Carneiro da Silva. **Necessidades de capacitação com base na lacuna de competências individuais dos técnico-administrativos em educação lotados na Secretaria de Gestão de Pessoas da UNIVASF**. 2014. 126 f. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração). UFBA, Salvador, 2014.

MELLO, Simone Portella Teixeira de; SILVA, Francielle Molon. A Gestão por Competências na prática: possibilidades e resistências no setor público federal brasileiro. In: ENCONTRO DA ANPAD, 37, 2013, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro, 2013. Disponível em <http://www.anpad.org.br/admin/pdf/2013_EnANPAD_GPR202.pdf>. Acesso em 23 set. 2017.

MENEZES, Filipe Amaral Rocha de. **Gestão por competências**: estudo da alocação de profissionais em uma instituição federal de ensino. 2015. 189 f. Dissertação (Mestrado em Administração Pública). Fundação João Pinheiro, Belo Horizonte, 2015.

MINAYO, Maria Cecília de Souza. Conceito de avaliação por triangulação de métodos. In: MINAYO, Maria Cecília de Souza; ASSIS, Simone Gonçalves de; SOUZA, Edinilsa Ramos de. (Org.). **Avaliação por triangulação de métodos**: abordagem de programas sociais. 1.ed., 3. reimpr. Rio de Janeiro: Ed. FIOCRUZ, 2010, p. 19-51.

MUNCK, Luciano; GALLELI, Bárbara. Avanços e desafios da conceituação e operacionalização das competências organizacionais em 15 anos de produção científica internacional. **Revista de Gestão – REGE**, São Paulo – SP, Brasil, v. 22, n. 4, p. 525-544, out./dez. 2015.

NASCIMENTO, Luciana de Cássia Nunes *et al.* Saturação teórica em pesquisa qualitativa: relato de experiência na entrevista com escolares. **Revista Brasileira de Enfermagem - REBEn [Internet]**, v. 71, n. 1, p. 228-233, 2018.

NOGUEIRA, Daniele Herondina Oliveira Pinheiro *et al.* O processo de mapeamento de competências dos servidores técnico-administrativos do campus Belém da Universidade Federal do Pará: método, resultados e produtos. XV COLÓQUIO INTERNACIONAL DE GESTÃO UNIVERSITÁRIA – CIGU. Desafios da Gestão Universitária no Século XXI. Mar del Plata – Argentina, 2015. **Anais...** Disponível em: <<https://repositorio.ufsc.br/handle/123456789/136124>>. Acesso em: 23 set. 2017.

OCDE – ORGANIZAÇÃO PARA A COOPERAÇÃO E DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO. **Avaliação da gestão de recursos humanos no Governo** –Relatório da OCDE: Brasil. [S.l.], 2010. 337 f. Disponível

em:<http://www.avozdocidadao.com.br/images/HR_Review_of_Brazil_2010.pdf>.
Acesso em: 23 set. 2017.

PANTOJA, Maria Júlia, *et al.* Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal da Administração Pública Federal: uma caracterização da capacitação por competências na administração pública federal. In: CONGRESSO CONSELHO NACIONAL DE SECRETÁRIOS DE ESTADO DA ADMINISTRAÇÃO DE GESTÃO PÚBLICA, 5, 2012, Brasília. **Anais...** Brasília, DF, 2012. Disponível em: <<http://repositorio.fjp.mg.gov.br/consad/>>. Acesso em 23 set. 2017.

PEREIRA, Grazielle Cristine. **Competências individuais dos assistentes em administração da Escola de Enfermagem da Universidade Federal de Minas Gerais**. 2016. 169 f. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração Pública), UFV, Florestal, 2016.

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

PRAHALAD, Coimbatore Krishnara; HAMEL, Gary. The Core Competence of the Corporation. **Harvard Business Review**, p. 3- 15, May/June, 1990.

RICHARDSON, Roberto Jarry; PERES, José Augusto de Souza. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. 3 ed. rev. e ampl., 14 reimpr. São Paulo: Atlas, 2012.

ROMANO, José Maurício Tomé. **Benchmarking para implementação do modelo de gestão de pessoas por competências na Universidade Federal de Goiás: Multicasos**. 2016. 320 f. Dissertação (Mestrado em Administração). Faculdades ALFA, Goiânia, 2016.

ROSSI, George Berdinelli; SERRALVO, Francisco Antônio; JOÃO, Belmiro Nascimento. Análise de conteúdo. **Revista Brasileira de Marketing**, v. 13, n. 4, p. 39-48, 2014.

RUAS, Roberto. Lima. Gestão por Competências: uma contribuição à estratégia das organizações. In: RUAS, Roberto Lima; ANTONELLO, Claudia Simone; BOFF, Luiz Henrique. **Os novos horizontes da gestão: aprendizagem organizacional e competências**. Porto Alegre: Bookman, 2005. cap. 2, p. 34-54.

SÁ, C. P. **Núcleo das representações sociais**. Petrópolis, RJ: Vozes, 2002.

SANTOS, Aleksandra Pereira dos. Conhecimentos, habilidades e atitudes: o conceito de competências no trabalho e seu uso no setor público. **Revista do Serviço Público**, Brasília, v. 62, n. 4, p. 369-386, 2011.

SANTOS, Fabiana Alves de Souza dos. **Articulação entre competências organizacionais e individuais em um órgão do Poder Judiciário**. 2012. 205 f. Dissertação (Mestrado em Administração). UNB, Brasília, 2012.

SCHULTZ, Glauco. **Introdução à gestão de organizações**. Coordenado pela SEAD/UFRGS. – Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2016. 159 p.

SILVA, Francielle Molon da; MELLO, Simone Portella Teixeira de. A noção de competência na gestão de pessoas: reflexões acerca do setor público. **Revista do Serviço Público**, Brasília v.62, n.2, p. 167-183, Abr/Jun 2011.

SILVA, Silvilene de Souza. **Análise da implantação da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal no Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Amazonas**. 2017. 118 f. Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão Pública). UNB, Brasília, 2017.

SILVA, Andressa Hennig; FOSSÁ, Maria Ivete Trevisan. Análise de Conteúdo: exemplo de aplicação da técnica para análise de dados qualitativos. In: ENCONTRO DE ENSINO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE, 4, 2013, Brasília. **Anais...** Brasília, DF, 2013. Disponível em: <http://www.anpad.org.br/diversos/trabalhos/EnEPQ/enepq_2013/2013_EnEPQ129.pdf>. Acesso em 22 set. 2017.

TEIXEIRA FILHO, Antônio Raimundo Cardoso; ALMEIDA, Denise Ribeiro de. Gestão por competências: mapeamento de competências na Universidade Federal da Bahia. XIV COLÓQUIO INTERNACIONAL DE GESTÃO UNIVERSITÁRIA – CIGU. A Gestão do Conhecimento e os Novos Modelos de Universidade. Florianópolis - Santa Catarina – Brasil, 2014. **Anais...** Disponível em: <<https://repositorio.ufsc.br/xmlui/handle/123456789/131380>>. Acesso em: 23 set. 2017.

TRIVIÑOS, Augusto Nivaldo Silva. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação; o positivismo, a fenomenologia, o marxismo**. 1 ed., 22. reimpr. São Paulo: Atlas, 2013.

TUZZO, S. A.; BRAGA, C. F. O Processo de Triangulação da Pesquisa Qualitativa: o metafenômeno como gênese. **Revista Pesquisa Qualitativa**, v. 4, n. 5, p. 140-158, 2016.

UFJF - UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA. **Apresentação**. [2018?] a. Disponível em: <<http://www.ufjf.br/ufjf/sobre/apresentacao/>>. Acesso em: 11 mai. 2018.

_____. **Coordenação de Administração de Pessoal**. [2018?] b. Disponível em: <<http://www.ufjf.br/progepe/inicial/cap-2/>>. Acesso em: 12 mai. 2018.

_____. **Estatuto da UFJF**. Portaria 1.105, de 28 de setembro de 1998. Juiz de Fora, 1998. Disponível em: <<http://www.ufjf.br/ufjf/files/2015/10/estatuto.pdf>>. Acesso em: 10 mai. 2018.

_____. **Plano de Ação 2018-2020**. Juiz de Fora, 2018. Disponível em: <<https://www2.ufjf.br/noticias/wp-content/uploads/sites/2/2018/08/planejamento-2018-2020-23-08-2018.pdf>>. Acesso em: 12 jun. 2018

_____. **Plano de Desenvolvimento Institucional 2016/2020**. Juiz de Fora, 2016. Disponível em: <http://www.ufjf.br/ufjf/files/2016/01/pdi_2016-2020_ufjftexto_aprovado.pdf>. Acesso em 05 mai. 2018.

_____. **Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas**. [2018?] c. Disponível em: <<http://www.ufjf.br/progepe/>>. Acesso em: 12 mai. 2018.

_____. Conselho Superior. **Resolução nº 25/2017, de 1º de junho de 2017**. Altera e consolida a estrutura organizacional da Reitoria da Universidade Federal de Juiz de Fora. Juiz de Fora, 2016. Disponível em <http://www.ufjf.br/consu/files/2017/02/Resolu%C3%A7%C3%A3o_25.2017_Altera-a-estrutura-organizacional-da-Reitoria-da-UFJF1.pdf>. Acesso em 10 mai. 2018

UFPA – UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARÁ. **Mapeamento de Competências UFPA (MAPEC)**. Disponível em: <<http://www.progep.ufpa.br/progep/9-servicos-de-rh/736-mapeamento-de-competencias>>. Acesso em: 23 out. 2017.

UFT – UNIVERSIDADE FEDERAL DO TOCANTINS. **Progedep realizada oficina para mapeamento de competências**. 2017. Disponível em: <<http://ww2.uft.edu.br/index.php/ultimas-noticias/19825-progedep-realiza-oficina-para-mapeamento-de-competencias>>. Acesso em: 23 out. 2017.

UFTM - UNIVERSIDADE FEDERAL DO TRIÂNGULO MINEIRO. **Gestão por competências**. 2012. Disponível em: <<http://www2.uftm.edu.br/paginas/carrega/cod/498/area/28/t/GESTAO+POR+COMP+ETENCIAS>>. Acesso em: 23 out. 2017.

_____. **PRORH implanta gestão por competências**. Uberaba, 2011. Disponível em: <<http://www.uftm.edu.br/noticias/ler/codigo/4401/>>. Acesso em: 23 out. 2017.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 16. ed. São Paulo: Atlas, 2016.

WACHELKE, J. F. R. **Índice de centralidade de representações sociais a partir de evocações (INCEV)**: exemplo de aplicação no estudo da representação social sobre envelhecimento. *Psicologia: Reflexão Crítica*. Brasília, v. 22, n. 1, p. 102-110, 2009.

WACHELKE, J. F. R.; WOLTER, R. P. (2011). **Crerios de Construção e Relato da Análise Prototípica para Representações Sociais**. *Psicologia: Teoria e Pesquisa (UnB. Impresso)*, v. 27, p. 521-526, 2011.

YIN, Robert Kaplan. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. Tradução *Cristhian Matheus Herrera*. 5ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2015.

ZAPPELLINI, Marcello Beckert; FEUERSCHÜTTE, Simone Ghisi. O uso da triangulação na pesquisa científica brasileira em Administração. **Administração: Ensino e Pesquisa**, v. 16, n. 2, p. 241, 2015.

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

_____. **Objetivo competência**: por uma nova lógica. Tradução Maria Helena C. V. Trylinski. 1ª ed. São Paulo: Atlas, 2011. 197 p. Reimpressão.

APÊNDICE A – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE VIÇOSA
CAMPUS VIÇOSA
36.570-900 – VIÇOSA – MINAS GERAIS - BRASIL**

Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE)

O(A) Sr(a) está sendo convidado(a) como voluntário(a) a participar da pesquisa **GESTÃO POR COMPETÊNCIAS NO SETOR PÚBLICO: IDENTIFICAÇÃO DE COMPETÊNCIAS INDIVIDUAIS NA PRÓ-REITORIA DE GESTÃO DE PESSOAS DA UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA**. Nesta pesquisa pretendemos identificar as competências individuais necessárias para as funções realizadas pelos Assistentes em Administração da Coordenação de Administração de Pessoal vinculado a Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas da Universidade Federal de Juiz de Fora (CAP/PROGEPE/UFJF), a partir da visão dos próprios servidores e dirigentes do setor. O motivo que nos leva a estudar este tema é produzir informações que possam contribuir para a política de gestão de pessoas na instituição, no que diz respeito aos processos de capacitação e desenvolvimento de pessoal. O levantamento destas competências individuais auxiliará na identificação do perfil desejado para o órgão, favorecendo com isto o estabelecimento das reais ações de capacitação e desenvolvimento que deverão ser implementadas para que os servidores alcancem estas competências. Desta forma, ocorrerá um ganho tanto para a organização quanto para os servidores, pois haverá uma aproximação entre objetivos individuais e organizacionais.

Para esta pesquisa adotaremos os seguintes procedimentos de coleta de dados: análise de documentos, observação não-participante e entrevistas, contendo perguntas abertas e duração aproximada de 40 minutos. As entrevistas serão gravadas digitalmente, mediante seu consentimento, para posteriormente serem transcritas e analisadas. Os riscos envolvidos na pesquisa consistem em se ocorrer algum tipo de constrangimento durante a entrevista, a qualquer momento o(a) Sr(a) poderá recusar-se a responder as perguntas.

Para participar deste estudo, o(a) Sr(a) não terá nenhum custo, nem receberá qualquer vantagem financeira. Seu nome será mantido no mais absoluto sigilo, a fim de se evitar qualquer retaliação decorrente da sua participação. Mas, se eventualmente, acontecer algum problema como consequência desta pesquisa, os pesquisadores se colocam à disposição para esclarecimentos e apoio. O(A) Sr(a) tem garantida plena liberdade de recusar-se a participar ou de retirar seu consentimento e interromper sua participação, em qualquer fase da pesquisa, sem necessidade de comunicado prévio. A participação dele(a) é voluntária e a recusa em participar não acarretará qualquer penalidade ou modificação na forma em que é atendido(a) pelo pesquisador. Os resultados da pesquisa estarão à sua disposição e do participante quando finalizada. O(A) participante não será identificado(a) em nenhuma publicação que possa resultar. O nome ou o material que indique a participação do voluntário não serão liberados sem a sua permissão.

Este termo de consentimento encontra-se impresso em duas vias originais,

sendo que uma será arquivada pelo pesquisador responsável, na Universidade Federal de Viçosa/Campus de Viçosa e a outra será fornecida ao(à) Sr.(a). Os dados e instrumentos utilizados na pesquisa ficarão arquivados com o pesquisador responsável por um período de 5 (cinco) anos após o término da pesquisa, e depois desse tempo serão destruídos. Os pesquisadores tratarão a identidade do participante com padrões profissionais de sigilo e confidencialidade, atendendo à legislação brasileira, em especial, à Resolução 466/2012 do Conselho Nacional de Saúde, e utilizarão as informações somente para fins acadêmicos e científicos.

Eu, _____, contato _____, fui informado(a) dos objetivos da pesquisa **GESTÃO POR COMPETÊNCIAS NO SETOR PÚBLICO: IDENTIFICAÇÃO DE COMPETÊNCIAS INDIVIDUAIS NA PRÓ-REITORIA DE GESTÃO DE PESSOAS DA UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA** de maneira clara e detalhada e esclareci minhas dúvidas. Sei que a qualquer momento poderei solicitar novas informações e modificar minha decisão se assim o desejar. Recebi uma via original deste termo de consentimento livre e esclarecido e me foi dada a oportunidade de ler e esclarecer minhas dúvidas.

Juiz de Fora, _____ de _____ de 2018.

Assinatura do Participante

Assinatura do Pesquisador

Nome do Pesquisador Responsável: JANDER ÂNGELO DIOGO FERREIRA
Endereço: Rua Ervália, 37, Apto. 303, João Brás, Viçosa – MG.
Telefone (31) 98957-1324
Email: janderdiogo@yahoo.com.br

Em caso de discordância ou irregularidades sob o aspecto ético desta pesquisa, você poderá consultar:

CEP/UFV – Comitê de Ética em Pesquisa com Seres Humanos
Universidade Federal de Viçosa
Edifício Arthur Bernardes, piso inferior
Av. PH Rolfs, s/n – Campus Universitário
Cep: 36570-900 Viçosa/MG
Telefone: (31)3899-2492
Email: cep@ufv.br
www.cep.ufv.br

APÊNDICE B – Roteiro para as entrevistas com a Direção⁴⁰

1. Você poderia descrever os objetivos estratégicos da CAP/PROGEPE?
2. Em sua opinião, quais competências organizacionais são importantes para alcançá-los?
3. O que a CAP e a Universidade esperam dos servidores?
4. Quais competências são consideradas indispensáveis para o desempenho adequado de um Assistente em Administração?
5. Em sua avaliação, quais conhecimentos os Assistentes em Administração devem possuir para que a CAP/PROGEPE consiga alcançar seus objetivos? Quais poderiam ser indispensáveis no futuro?
6. Na sua visão, quais técnicas e habilidades os Assistentes em Administração devem possuir para que a CAP/PROGEPE consiga alcançar seus objetivos? Quais poderiam ser indispensáveis no futuro?
7. Em sua opinião, quais atitudes e comportamentos os Assistentes em Administração devem adotar para que a CAP/PROGEPE consiga alcançar seus objetivos? Quais poderiam ser indispensáveis no futuro?
8. Atualmente, os Assistentes em Administração da Coordenação possuem estas competências?
9. De acordo com sua percepção, qual a maior discrepância dessas competências: técnicas ou comportamentais? Você poderia exemplificar?
10. Quais são os principais inconvenientes/obstáculos enfrentados diariamente por você pela falta destas competências?
11. Em sua opinião, para que o Assistente em Administração desempenhe satisfatoriamente suas atribuições ele deverá passar por algum tipo de preparação e/ou treinamento? Você poderia citar alguns?
12. A UFJF dá suporte e estimula a participação de seus servidores em cursos preparatórios, *workshops* e eventos para o seu desenvolvimento?
13. Você gostaria de fazer algum comentário a respeito do assunto que não tenha sido explorado?

⁴⁰ Adaptado de Pereira (2016).

APÊNDICE C – Roteiro para as entrevistas com os Gerentes⁴¹

Data: ___/___/_____

Sexo: () Masculino () Feminino

Idade: _____

Formação/Titulação: _____

Setor de atuação na instituição: _____

Cargo exercido na instituição: _____

Tempo de trabalho na instituição: _____

Período de atividade na colocação atual: _____

1. Cite as atividades realizadas pelo Assistente em Administração em sua gerência.
2. Qual o tipo de público atendido por estes servidores?
3. Quais são as obrigações do(s) Assistente(s) em Administração sob sua gerência?
4. Descreva as dificuldades existentes para a realização das atividades do(s) Assistente(s) em Administração em seu setor.
5. Qual o perfil profissional apropriado para cumprir as funções na gerência?
6. Em sua avaliação, quais conhecimentos são ideais para o cumprimento destas funções? Quais poderiam ser indispensáveis no futuro?
7. Em sua visão, quais técnicas e habilidades são ideais para o cumprimento destas funções? Quais poderiam ser indispensáveis no futuro?
8. Em sua opinião, quais atitudes e comportamentos são ideais para o cumprimento destas funções? Quais poderiam ser indispensáveis no futuro?
9. Em sua opinião, para que o Assistente em Administração desempenhe satisfatoriamente suas atribuições ele deverá passar por algum tipo de qualificação e/ou treinamento? Você poderia citar alguns?
10. Atualmente, os Assistentes em Administração deverão realizar algum tipo de curso preparatório e/ou de desenvolvimento? Mencionar quais.
11. O servidor passou por algum tipo específico de preparação ou capacitação para exercer a função atual? Apontar qual, o período e quem ministrou.

⁴¹ Idem 40.

- a. O curso o capacitou de fato para executar as atribuições na gerência?
 - b. Os conhecimentos e habilidades desenvolvidos nos cursos preparatórios foram favoráveis para o aprimoramento do processo de trabalho?
 - c. Houve apoio para que o servidor pudesse colocar em prática o que foi aprendido?
12. Qual a entrega esperada do Assistente em Administração para a CAP e a UFJF?
13. Você costuma incitar o desenvolvimento profissional do servidor sob sua chefia?
14. A UFJF dá suporte e estimula a participação de seus servidores em cursos preparatórios, *workshops* e eventos para o seu desenvolvimento?
15. Em sua gerência, o servidor envolve-se nas decisões? Ele pode exercer com autonomia e flexibilidade suas atividades?
16. Há colaboração entre gerente e servidores para resolver problemas ou implementar soluções?
17. A coordenação e sua gerência possuem estrutura física e recursos adequados para o cumprimento das atividades do setor?
18. Na sua opinião, o trabalho do servidor é valorizado e suas aptidões reconhecidas?
19. Possui o costume de enaltecer o trabalho bem executado pelo servidor?
20. Você gostaria de fazer algum comentário a respeito do assunto que não tenha sido explorado?

APÊNDICE D – Roteiro para as entrevistas com os Assistentes em Administração⁴²

Data: ___/___/_____

Sexo: () Masculino () Feminino

Idade: _____

Formação/Titulação: _____

Setor de atuação na instituição: _____

Cargo exercido na instituição: _____

Tempo de trabalho na instituição: _____

Período de atividade na colocação atual: _____

1. Diga as atividades que você executa, a prática habitual de trabalho e o tipo de público acolhido.
2. Quais são as suas obrigações no trabalho?
3. Descreva os inconvenientes/obstáculos enfrentados para a execução de suas funções.
4. Em sua avaliação, quais conhecimentos são ideais para o cumprimento destas funções? Quais poderiam ser indispensáveis no futuro?
5. Em sua visão, quais técnicas e habilidades são ideais para o cumprimento destas funções? Quais poderiam ser indispensáveis no futuro?
6. Em sua opinião, quais atitudes e comportamentos são ideais para o cumprimento destas funções? Quais poderiam ser indispensáveis no futuro?
7. Em sua opinião, o desempenho satisfatório de suas atribuições depende de algum tipo de qualificação e/ou desenvolvimento? Você poderia citar alguns?
8. Você passou por algum tipo específico de preparação ou capacitação para exercer a função atual? Apontar qual, o período e quem ministrou.
 - a. O curso o capacitou de fato para executar as atribuições na gerência?
 - b. Colaborou para promover a realização das atividades e conhecer a coordenação?

⁴² Idem 40.

- c. Os conhecimentos e habilidades desenvolvidos nos cursos preparatórios foram favoráveis para o aprimoramento do processo de trabalho?
 - d. Houve apoio da gerência e dos demais servidores para que pudesse colocar em prática o que foi aprendido?
9. Sua gerência estimula o seu crescimento profissional?
10. A UFJF dá suporte e estimula a participação em cursos preparatórios, *workshops* e eventos para o desenvolvimento?
11. Você se envolve nas decisões? Exerce com autonomia e flexibilidade a organização de suas atividades?
12. Quando ocorre algum problema, você consegue ajuda e colaboração da gerência e demais colegas de trabalho para tentar resolvê-lo ou implementar soluções?
13. A coordenação e sua gerência possuem infraestrutura física e recursos adequados para o cumprimento das atividades do setor?
14. Sente-se estimulado para aprender e colaborar para a melhoria do processo de trabalho e aperfeiçoamento de suas atividades?
15. Em sua opinião, o que a instituição tem a ganhar por meio do seu desempenho?
16. Você acredita que seu trabalho é reconhecido e suas aptidões são notadas?
Explique.
17. Em algum momento obteve elogios ou comentários positivos sobre seu trabalho?
Fale-me a respeito.
18. Você compreende o que a universidade e a coordenação desejam de você?
19. Gostaria de fazer algum comentário a respeito do assunto que não tenha sido explorado?

ANEXO A – ORGANOGRAMA SIMPLIFICADO DA UFJF

