

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL  
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO  
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM NEGOCIAÇÃO COLETIVA**

**Angela Stainki Kluszo**

**GESTÃO POR COMPETÊNCIAS PARA O DESENVOLVIMENTO DE  
NEGOCIADORES NA SECRETARIA ACADÊMICA DA FACULDADE  
DE CIÊNCIAS ECONÔMICAS DA UFRGS**

**Porto Alegre  
2010**

Angela Stainki Klujso

**GESTÃO POR COMPETÊNCIAS PARA O DESENVOLVIMENTO DE  
NEGOCIADORES NA SECRETARIA ACADÊMICA DA FACULDADE  
DE CIÊNCIAS ECONÔMICAS DA UFRGS**

Trabalho de Conclusão de Curso de Especialização apresentado ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para a obtenção do título de especialista.

Orientador: Professor Dr. Diogo Joel Demarco

Porto Alegre

2010

Angela Stainki Klujso

**GESTÃO POR COMPETÊNCIAS PARA O DESENVOLVIMENTO DE  
NEGOCIADORES NA SECRETARIA ACADÊMICA DA FACULDADE DE  
CIÊNCIAS ECONÔMICAS DA UFRGS**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de Especialização em Negociação Coletiva – modalidade a distância da Universidade Federal do Rio Grande do sul como requisito para a obtenção do título de especialista.

Aprovado em 01 de dezembro de 2010.

BANCA EXAMINADORA:

---

Professora Dra. Angela Beatriz Scheffer Garay

---

Professora Dra. Cláudia Simone Antonello

## **AGRADECIMENTOS**

Ao Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão e à Universidade Federal do Rio Grande do Sul pela realização deste curso de Especialização em Negociação Coletiva, através do qual uma valiosa oportunidade de aprendizado e de crescimento, profissional e pessoal, foi proporcionada a um grande número de servidores públicos.

À Escola de Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul por sua busca pela excelência também neste curso, o qual foi conduzido por uma equipe que demonstrou seu comprometimento com esse objetivo através da dedicação dos coordenadores, professores, tutores e outros profissionais de apoio técnico que a integraram.

Ao orientador, Prof. Dr. Diogo Joel Demarco, e à tutora Ivete Fátima Stempkowski por todo o auxílio recebido durante o desenvolvimento deste trabalho.

Aos colegas de trabalho e amigos que contribuíram para a realização desta pesquisa, com destaque para os servidores da Faculdade de Ciências Econômicas e da Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas da Universidade Federal do Rio Grande do Sul.

Finalmente, a todos os colegas do curso pelos conhecimentos compartilhados.

## RESUMO

Este trabalho foi conduzido como um estudo de caso, predominantemente exploratório e de natureza qualitativa, a partir do pressuposto de que os serviços prestados pela Secretaria Acadêmica da Faculdade de Ciências Econômicas da Universidade Federal do Rio Grande do Sul podem ser qualificados através do desenvolvimento de conhecimentos, habilidades e atitudes relacionados à competência de negociação. Fundamentado em abordagens sobre negociação e competências de autores como Fischer, Ury e Patton (2005), Braga (1998), Misoczky (2009), Le Bortef (2003), Antonello (2005), Ruas (2005), Leme (2006), Dutra (2004) e Carbone *et al.* (2009), este estudo, com vistas à consecução de seus objetivos, valeu-se, ainda, da análise de leis e decretos e outros instrumentos legais que regulamentam a implantação da gestão por competências na Administração Pública, o Plano de Carreira dos Cargos Técnico-administrativos em Educação, a estrutura e funcionamento da Universidade e sua visão estratégica. Outro fator relevante para o desenvolvimento desta pesquisa foi a análise da implantação da Secretaria Acadêmica da Faculdade de Ciências Econômicas como forma de adesão a um novo modelo de gestão referendado pela Administração Central, a Gerência Administrativa, que se alinha com outras iniciativas de maximização da produtividade e eficácia dos serviços prestados pela Universidade, tais como o Programa de Capacitação e o Programa de Avaliação de Desempenho. Os procedimentos metodológicos adotados para este trabalho foram observação participativa, análise documental, entrevistas junto a gestoras da Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas, bem como entrevistas e questionários realizados junto a servidores lotados na Secretaria Acadêmica da Faculdade de Ciências Econômicas, através dos quais buscou-se identificar, entre os processos de trabalho sob a responsabilidade da Secretaria Acadêmica, aqueles que envolvem negociação, para sugerir conhecimentos, habilidades e atitudes associados, cujo aprimoramento podem promover um melhor desempenho do setor.

Palavras-chave: Competências. Negociação. Novo modelo de gestão. Gerência Administrativa. Secretaria Acadêmica.

## ABSTRACT

This work has been conducted as a qualitative and predominantly exploratory case study, which was developed upon the assumption that the services provided by the Undergraduate Office of the School of Economics of the Federal University of Rio Grande do Sul can be improved through development of knowledge, skills and attitudes related to the negotiation competency. Based on theories of negotiation and competency-based management proposed by authors such as Fischer, Ury and Patton (2005), Braga (1998), Misoczky (2009), Le Bortef (2003), Antonello (2005), Ruas (2005), Leme (2006), Dutra (2004) and Carbone *et al.* (2009), to achieve its goals, this study also relied on the analysis of laws, decrees and other legal instruments that regulate the establishment of competency-based management in public administration practices, the career plan for civil servants in the area of education, as well as on the structure, working systems and strategic vision of the University. The creation of the Undergraduate Office of the School of Economics in compliance with a new model of administrative management approved by the Central Administration is in accordance with other initiatives to maximize productivity and efficiency of the services provided by the University, such as the Training Program and the Performance Evaluation Program. The methodological approach chosen for this research was documental analysis, local observation, interviews with staff members of the Human Resource Management Office, as well as interviews and questionnaires with staff members of the Undergraduate Office of the School of Economics, with the aim of identifying working processes that significantly involve negotiation and suggest knowledge, skills and attitudes to be developed or improved by the staff working at the place where this study was carried out to enhance its working results.

Key-words: Competency. Negotiation. New management model. Administrative management. Undergraduate Office.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Quadro 01 -	Noções de qualificação e competência: características principais dos respectivos contextos .....	25
Quadro 02 -	Competências técnicas e comportamentais .....	26
Quadro 03 -	Condições e critérios de qualidade associados a competências ...	29
Quadro 04 -	Fatores de desempenho na dimensão institucional .....	35
Quadro 05 -	Fatores de desempenho na dimensão individual/nível individual ..	35
Quadro 06 -	Fatores de desempenho na dimensão individual/nível gerencial ...	35
Quadro 07 -	Dimensão institucional: peso dos itens a serem avaliados .....	37
Quadro 08 -	Dimensão individual/nível individual: peso dos itens a serem avaliados .....	37
Quadro 09 -	Dimensão individual/nível gerencial: peso dos itens a serem avaliados .....	37
Quadro 10 -	Cálculo do resultado da avaliação de desempenho .....	37
Figura 01 -	Organograma da Gerência Administrativa .....	42
Quadro 11 -	Núcleos e atribuições da Gerência Administrativa .....	43
Quadro 12 -	Etapas do Planejamento Estratégico 2010-2012 da FCE .....	47
Quadro 13 -	Dados funcionais de servidores da Secretaria Acadêmica .....	50
Quadro 14 -	Plano de Gestão da UFRGS 2008 – 2012: Missão, Valores e Visão Estratégica .....	60
Quadro 15 -	Planejamento Estratégico FCE 2010-2012: Missão, Valores e Visão Estratégica .....	60
Quadro 16 -	Fatores associados às ações prioritárias 2010-2012 .....	61
Quadro 17 -	Secretaria Acadêmica da FCE/Gerência Administrativa .....	63
Quadro 18 -	Processos de trabalho que envolvem negociação/atores .....	65
Quadro 19 -	Processos de trabalho que envolvem negociação e CHA.....	66
Figura 02 -	Modelo de Gestão de Competências e de Desempenho .....	68
Quadro 20 -	Competências organizacionais e funcionais da UFRGS .....	69
Quadro 21 -	Gerência Administrativa: revisão de processos de trabalho .....	73
Quadro 22	Competências de negociadores da Secretaria Acadêmica/FCE ....	79

## **LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS**

UFRGS – Universidade Federal do Rio Grande do Sul

PROGESP – Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas

FCE – Faculdade de Ciências Econômicas

Comgrads – Comissões de Graduação

SRH – Secretaria de Recursos Humanos

MPOG – Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão

CHA - Conhecimentos, Habilidades e Atitudes

NF – Nota Final

PDI – Plano de Desenvolvimento Institucional

DIMA – Divisão de Ingresso, Mobilidade e Acompanhamento

FAURGS – Fundação de Apoio da Universidade Federal do Rio Grande do Sul

DECON – Departamento de Ciências Econômicas

COMGRAD/ECO – Comissão de Graduação de Ciências Econômicas

COMGRAD/REL – Comissão de Graduação de Relações Internacionais

DCCA – Departamento de Ciências Contábeis e Atuariais

CGATU – Comissão de Graduação de Ciências Contábeis e Atuariais

CEPE – Conselho de Ensino, Pesquisa e Extensão



## SUMÁRIO

<b>INTRODUÇÃO</b> .....	<b>11</b>
<b>1 NEGOCIAÇÃO, COMPETÊNCIAS E NOVOS MODELOS DE GESTÃO NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA</b> .....	<b>14</b>
1.1 NEGOCIAÇÃO NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA .....	16
1.1.1 <b>O papel da negociação em novos modelos de gestão no setor público</b> .....	<b>21</b>
1.2 <b>GESTÃO POR COMPETÊNCIAS NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA</b> .....	<b>25</b>
1.3 <b>GESTÃO POR COMPETÊNCIAS DOS SERVIDORES TÉCNICO - ADMINISTRATIVOS DA UFRGS</b> .....	<b>31</b>
1.4 <b>O CONTEXTO GERAL DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA POR OCASIÃO DA PROPOSIÇÃO DA GERÊNCIA ADMINISTRATIVA NA UFRGS</b> .....	<b>39</b>
1.4.1 <b>A proposta de Gerência Administrativa aprovada pela Administração Central da UFRGS</b> .....	<b>41</b>
1.4.2 <b>A criação da Secretaria Acadêmica da FCE/UFRGS como forma de adesão à Gerência Administrativa</b> .....	<b>44</b>
1.5 <b>PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO FCE/UFRGS 2010-2012</b> .....	<b>47</b>
<b>2 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS</b> .....	<b>49</b>
2.1 <b>ENTREVISTAS COM SERVIDORES DA SECRETARIA ACADÊMICA DA FCE/UFRGS</b> .....	<b>49</b>
2.2 <b>ENTREVISTA COM SERVIDORES DA PROGESP/UFRGS</b> .....	<b>55</b>
2.3 <b>ANÁLISE DOCUMENTAL</b> .....	<b>59</b>
2.4 <b>QUESTIONÁRIO COM SERVIDORES DA SECRETARIA ACADÊMICA DA FCE/UFRGS</b> .....	<b>64</b>
<b>3 GESTÃO POR COMPETÊNCIAS PARA O DESENVOLVIMENTO DE NEGOCIADORES NA SECRETARIA ACADÊMICA DA FCE/UFRGS</b> .....	<b>67</b>
<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	<b>83</b>
<b>REFERÊNCIAS</b> .....	<b>87</b>
<b>APÊNDICE A – MODELO DE TERMO DE CONSENTIMENTO</b> .....	<b>91</b>

<b>APÊNDICE B – ROTEIRO PARA ENTREVISTA / SECRETARIA ACADÊMICA / FCE .....</b>	<b>92</b>
<b>APÊNDICE C – ROTEIRO PARA ENTRETISTA / PROGESP .....</b>	<b>93</b>
<b>APÊNDICE D – QUESTIONÁRIO 1 .....</b>	<b>94</b>
<b>APÊNDICE E – QUESTIONÁRIO 2 .....</b>	<b>95</b>
<b>ANEXO A – LISTA DE ATRIBUIÇÕES DA SECRETARIA ADMINISTRATIVA.....</b>	<b>96</b>
<b>ANEXO B – LISTA DE ATRIBUIÇÕES DA SECRETARIA ACADÊMICA .....</b>	<b>99</b>
<b>ANEXO C – GERÊNCIA ADMINISTRATIVA .....</b>	<b>101</b>

## INTRODUÇÃO

A Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS), através da Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas (PROGESP), desde 2007, vem promovendo ações para incentivar e apoiar Unidades Acadêmicas dispostas a rever seus processos de trabalho e estruturas organizacionais através da implementação de uma Gerência Administrativa, cujo organograma e funcionamento diferem bastante dos modelos de gestão até então utilizados pela instituição.

A proposta é condizente com o contexto geral de flexibilização do trabalho, que vem se intensificando no decorrer das duas últimas décadas, tendo ultrapassado os limites da iniciativa privada para redefinir processos de trabalho no setor público, o qual também começou a exigir de seus servidores multifuncionalidade e visão sistêmica. Assim, a implementação da Gerência Administrativa pode ser considerada uma solução alternativa para atendimento das necessidades de pessoal no âmbito das Unidades Acadêmicas da UFRGS, amenizando os efeitos da redução do quadro de servidores técnico-administrativos, decorrente de aposentadorias e de exonerações, bem como da dependência de autorização do Governo Federal para realização de concursos públicos visando reposição de pessoal.

A Faculdade de Ciências Econômicas (FCE) da UFRGS, onde a autora trabalha desde outubro de 2009, foi uma das Unidades Acadêmicas que aderiu à Gerência Administrativa ao final de 2008, criando a Secretaria Acadêmica, setor unificado, formado através da realocação dos servidores técnico-administrativos dos Departamentos e Comissões de Graduação (Comgrads) e correspondente ao núcleo de apoio acadêmico da proposta de Gerência Administrativa aprovada pela Administração Central, a qual abrange ainda os seguintes núcleos: finanças e suprimentos, recursos humanos, administrativo e infra-estrutura.

O novo setor da FCE, no entanto, distancia-se da proposta sugerida pela Administração Central em virtude de seu funcionamento ser caracterizado pelo agrupamento das equipes anteriores e não pela formação de uma nova equipe única, fato que deixa parte significativa de sua potencial capacidade de atendimento fora do alcance dos usuários.

Encontrar soluções para maximizar a produtividade da Secretaria Acadêmica tem sido um desafio para a atual Direção da FCE, que também estuda formas de

amenizar problemas decorrentes da insatisfação dos servidores que trabalhavam nos setores isolados e tinham restrições quanto à concentração, em um setor único, das atividades de suporte aos Departamentos e Comgrads.

A partir das experiências vivenciadas no ambiente de trabalho acima descrito surgiu a motivação para a realização desta pesquisa, que consistiu na busca pela resposta para a seguinte questão: que conhecimentos, habilidades e atitudes devem ser focalizados pelos servidores da Secretaria Acadêmica da FCE da UFRGS visando melhorias no seu funcionamento através do desenvolvimento de negociadores no seu âmbito?

Em consonância com esse propósito mais abrangente, definiram-se, então, os objetivos específicos da pesquisa, quais sejam: analisar a proposta de implementação de Gerências Administrativas nas Unidades Acadêmicas da UFRGS; relatar como foi conduzido o processo de instauração da Secretaria Acadêmica da Faculdade de Ciências Econômicas e analisar os processos de trabalho sob a responsabilidade desse setor, com ênfase nos processos que possam ser aprimorados através de negociação.

Para tanto, a pesquisa foi estruturada em três capítulos e considerações finais, que contemplam embasamento teórico, procedimentos metodológicos, análise dos dados coletados com apoio na literatura estudada e observações da autora sobre o trabalho desenvolvido, conforme detalhado nos próximos parágrafos.

O primeiro capítulo é destinado à revisão teórica sobre negociação e gestão por competências na Administração Pública e à contextualização, situando a proposta de implantação da Gerência Administrativa nas Unidades Acadêmicas da UFRGS nas atuais tendências da organização do trabalho e descrevendo a criação e funcionamento da Secretaria Acadêmica da FCE. A construção do referencial teórico apresentado nesse capítulo fundamentou-se em abordagens sobre negociação e competências de autores tais como Fischer, Ury e Patton (2005), Braga (1998), Misoczky (2009), Le Bortef (2003), Antonello (2005), Ruas (2005), Leme (2006), Dutra (2004) e Carbone *et al.* (2009), apoiando-se, também, em documentos relacionados ao planejamento e visão estratégica da UFRGS, como o atual Plano de Gestão e o Livro Verde do Plano de Desenvolvimento Institucional (em construção), bem como instrumentos relacionados à gestão por competências de técnico-administrativos na UFRGS, como o Programa de Capacitação e Programa de Avaliação de Desempenho

O segundo capítulo concentra-se nos procedimentos metodológicos adotados, descrevendo os instrumentos utilizados e sua forma de aplicação e apresentando, ainda, os dados coletados. Cumpre salientar que a análise documental, a observação participativa, a realização de entrevistas junto a gestoras da PROGESP e de entrevistas e questionários junto a servidores da Secretaria Acadêmica da FCE constituíram-se em instrumentos essenciais e complementares para o levantamento das informações necessárias ao desenvolvimento desta pesquisa.

O terceiro capítulo, por sua vez, dedica-se a estabelecer relações entre as teorias analisadas e os dados coletados para então sugerir conhecimentos, habilidades e atitudes, com vistas a promover melhorias no funcionamento da Secretaria Acadêmica da FCE através do desenvolvimento de negociadores no seu âmbito.

Por fim, as considerações finais retomam os objetivos da pesquisa, trabalho desenvolvido e resultados obtidos, apresentando, ainda, sugestões de temas que podem ampliar ou complementar o estudo realizado.

Esta pesquisa poderá contribuir para qualificar os serviços prestados pela Secretaria Acadêmica da FCE ao considerar o seu contexto atual e estudar formas de desenvolver e/ou aprimorar a competência de negociação entre os seus servidores. Portanto, além do interesse pessoal da autora, como servidora que deseja contribuir para melhorias no próprio setor em que exerce suas atividades, há também interesse institucional na implementação bem-sucedida de Gerências Administrativas, já que a adesão a esse modelo de gestão atualmente decorre da iniciativa das Unidades, mas a necessidade de conciliar ampliação de serviços com quadros reduzidos aponta para uma possível regulamentação de sua implementação em caráter obrigatório.

## 1. NEGOCIAÇÃO, COMPETÊNCIAS E NOVOS MODELOS DE GESTÃO NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

Iniciativas de modernização do serviço público imediatamente colocam em evidência, no perfil desejado de servidores, as competências relacionadas à negociação, pelo fato de exigirem, para sua implementação, que as instituições administrem conflitos decorrentes de legislações e políticas públicas contraditórias.

Um exemplo dessa situação é a recente reestruturação, regulamentada através da Lei 11.091/2005<sup>1</sup>, do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação, que não instituiu cargos com atribuições mais abrangentes e compatíveis com a atual realidade da organização do trabalho. Essa realidade é, no entanto, reconhecida pela Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal da Administração Pública Federal estabelecida através do Decreto 5.707/2006<sup>2</sup>, cujas finalidades, constantes em seu artigo 1º abrangem melhorias no serviço público condizentes com os princípios da Administração Pública gerencial descrita no Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado (BRASIL, Plano Diretor da Reforma do Estado, 1995), de eficiência e qualidade na prestação de serviços, com foco nos resultados e no interesse coletivo:

Art. 1º Fica instituída a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal, a ser implementada pelos 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, Decreto 5.707, 2006).

A busca pela multifuncionalidade no serviço público tornou-se clara, mas a divisão dos processos de trabalho foi mantida: servidores devem assumir novas atribuições conforme as demandas institucionais, mas, em observância ao disposto no artigo 37º da Lei 8.112/90<sup>3</sup>, desvios de função precisam ser combatidos e as atividades devem se restringir ao especificado para os diferentes cargos. Gerenciar

---

<sup>1</sup> 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 (Brasil, Lei 11.091, 2005).

<sup>2</sup> Institui a Política e as Diretrizes para o Desenvolvimento de Pessoal da administração pública federal direta, autárquica e fundacional e regulamenta dispositivos da Lei 8.112/90 (Brasil, Decreto 5.707, 2006).

<sup>3</sup> Dispõe sobre o regime jurídico dos servidores civis da União, das autarquias e das fundações públicas federais (Brasil, Lei 8.112, 1990).

essa contradição, portanto, parece ser o primeiro desafio a ser enfrentado por instituições públicas que buscam se adequar às atuais exigências da organização do trabalho.

No caso específico dos servidores Técnico-Administrativos em Educação, estabelece o artigo 5º do Decreto 5.825/2006<sup>4</sup> que seu plano de desenvolvimento deverá vincular-se ao plano de desenvolvimento institucional das Instituições Federais de Ensino, abrangendo “dimensionamento das necessidades institucionais de pessoal, com definição de modelo de alocação de vagas que contemple a realidade da instituição; Programa de Capacitação e Aperfeiçoamento; e Programa de Avaliação de Desempenho” (BRASIL, Decreto 5.825, 2006). Segundo o artigo 4º do referido Decreto, o Plano de Desenvolvimento dos Integrantes do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação deve, também, entre outros fatores, assegurar:

Art. 4º [...] II - a apropriação do processo de trabalho pelos ocupantes da carreira, inserindo-os como sujeitos no planejamento institucional; [...] IV - a construção coletiva de soluções para as questões institucionais; V - a reflexão crítica dos ocupantes da carreira acerca de seu desempenho em relação aos objetivos institucionais; VI – a administração de pessoal como uma atividade a ser realizada pelo órgão de gestão de pessoas e as demais unidades da administração das IFE [...] VIII - as condições institucionais para capacitação e avaliação que tornem viável a melhoria da qualidade na prestação de serviços, no cumprimento dos objetivos institucionais, o desenvolvimento das potencialidades dos ocupantes da carreira e sua realização profissional como cidadãos; [...] (BRASIL, Decreto 5.825, 2006).

Verifica-se, portanto, que novos modelos de gestão instaurados para atender legislações orientam-se para a democratização das relações de trabalho, mas não há como negar que ocorrem em contexto permeado por conflitos de interesse e instrumentos legais inconsistentes. Assim, o atual cenário permite que se vislumbrem melhorias nos serviços prestados no âmbito público através de modelos de gestão que apóiem a prática da negociação, mas aponta também para a relevância do adequado planejamento e monitoramento dos processos de reorganização do trabalho na viabilização de resultados positivos.

Em nível macro, a reorganização do trabalho na Administração Pública pode incitar a negociação ao permitir a expressão de relações de poder entre as categorias funcionais e o governo. No âmbito interno das instituições, por sua vez, pode também favorecer o desenvolvimento de negociadores, pois tende a gerar

---

<sup>4</sup> Estabelece as diretrizes para elaboração do Plano de Desenvolvimento dos Integrantes do Plano de Carreira dos Cargos Técnico Administrativos em Educação, instituído pela Lei nº 11.091, de 12 de janeiro de 2005 (BRASIL, Decreto 5.825, 2006).

conflitos e, conseqüentemente, uma busca por entendimento entre as partes (LOPES, NEG II, 2009). Entretanto, esses resultados só podem ser esperados se houver adequada condução dos processos de reestruturação administrativa, pois os conflitos dela decorrentes, sem gerenciamento apropriado, podem gerar desmotivação, alienação e estagnação ao invés de promover mudanças que resultem em maior eficácia nos serviços prestados.

### 1.1. NEGOCIAÇÃO NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

Fischer, Ury e Patton (2005, p. 15) afirmam que “a negociação é uma comunicação bidirecional concebida para chegar a um acordo, quando você e o outro lado têm alguns interesses em comum e outros opostos.” Decorrer de conflitos de interesse é, portanto, a principal característica das negociações, que têm suas particularidades estabelecidas pelos atores envolvidos e contexto em que ocorrem.

Uma reflexão sobre a negociação na Administração Pública no Brasil inicialmente requer uma análise da atual situação do país em termos de legislação sobre negociação coletiva, a qual visa estabelecer, entre trabalhadores e empregadores, acordos coletivos ou convenções coletivas<sup>5</sup> referentes a condições gerais de trabalho.

É importante ressaltar que somente a partir da Constituição Federal de 1988 foi estendido aos servidores públicos o direito à livre associação sindical, bem como o direito à greve, nos termos do artigo 37º, que se refere à Administração Pública direta e indireta de qualquer dos Poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios, cuja força foi, no entanto, reduzida por um de seus próprios incisos, o inciso VII, segundo o qual “o direito de greve será exercido nos termos e nos limites definidos em lei específica.” Tendo em vista que até o presente momento não houve promulgação da referida lei específica, fica aberta a margem para interpretação de que o direito não pode ainda ser exercido.

Há também a interpretação, embora controversa, de que, ao fazer diversas referências à negociação coletiva no artigo que regulamenta os direitos dos trabalhadores urbanos e rurais, o artigo 7º (incisos VI, XIII, XIV e XXVI), e deixar de

---

<sup>5</sup> A diferença entre Acordo e Convenção Coletiva está nos sujeitos envolvidos na relação: no primeiro, de um lado está o sindicato dos trabalhadores e do outro o empregador; na Convenção os agentes envolvidos são os sindicatos dos trabalhadores e os sindicatos dos empregadores, ou seja, resulta de uma negociação entre sindicatos (MIZOCZKY, 2009, p. 7).



mencioná-la no artigo específico para a Administração Pública, o artigo 37º, a Carta Magna vedou o direito a esse recurso para servidores públicos. A controvérsia é reforçada pela possibilidade de contestação dessa interpretação através do artigo 114º, que estabelece como competências da Justiça do Trabalho julgar “as ações oriundas da relação de trabalho, abrangidos os entes de direito público externo e da Administração Pública direta e indireta da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios” e faz referência à negociação coletiva conforme segue:

Art. 114 [...] § 1º Frustrada a negociação coletiva, as partes poderão eleger árbitros. § 2º Recusando-se qualquer das partes à negociação coletiva ou à arbitragem, é facultada as mesmas, de comum acordo, ajuizar dissídio coletivo de natureza econômica, podendo a justiça do trabalho decidir o conflito, respeitadas as disposições mínimas legais de proteção ao trabalho, bem como as convencionadas anteriormente [...](BRASIL, Constituição Federal, 1988).

O resultado dessas inconsistências são disputas pela prevalência de entendimentos opostos, de que o direito à negociação coletiva está necessariamente implícito no direito à sindicalização ou que sua inconstitucionalidade ficou claramente registrada, por omissão, no artigo 37º da Carta Magna. Essa divergência não impede, mas dificulta mobilizações em prol da negociação coletiva, sendo também representativa da importância do estabelecimento de legislação específica que impulse a cultura de negociação coletiva no setor público brasileiro, a qual já registra avanços como a instalação da Mesa Nacional de Negociação Permanente da Administração Pública Federal através da Portaria SRH/MPOG nº 1.132/03, publicada no Diário Oficial da União de 22 de julho de 2003.

Dessa forma, confirma-se a existência de ações direcionadas para o reconhecimento do direito à negociação coletiva no setor público, muito embora ela já ocorra, independentemente de entraves legais, bem como ocorriam mobilizações sindicais e deflagrações de greve antes de sua legitimidade ter sido reconhecida. Ainda assim, a legalização da negociação coletiva na Administração Pública deve ser almejada, pois registra avanços na democratização das relações de trabalho em seu âmbito, repercutindo em maior compromisso, por parte do Governo e dos servidores, com a construção de um novo modelo de relações sociais que implemente melhorias nas condições de trabalho e valorize os trabalhadores para viabilizar uma maior qualidade dos serviços prestados (LOPES, NEG II, 2009).

Tais conquistas de categorias funcionais podem incentivar servidores a um envolvimento mais significativo com as metas de suas instituições, tornando-os

mais aptos a negociar em âmbito interno e reduzindo sua resistência a mudanças implementadas por acordos razoáveis, à medida em que se tornam mais participativos nos processos decisórios.

Conforme exposto anteriormente, qualquer negociação pode ser resumidamente definida como tentativa de acordo entre partes com interesses comuns e divergentes (FISCHER, URY e PATTON, 2005) e esse conceito dispensa acréscimos no âmbito da iniciativa privada e em formas de negociação que ocorram na vida particular das pessoas, onde a negociação pode ser um processo cujos resultados precisam atender apenas os interesses das partes diretamente envolvidas.

No âmbito público, no entanto, a questão adquire um aspecto diferenciado, pois o escopo a ser atingido pelo resultado de qualquer negociação é maior, uma vez que todo impasse deve ser resolvido com priorização dos interesses da coletividade. Tal especificidade da negociação no setor público é estabelecida através dos limites impostos pelo princípio da indisponibilidade, que limita as possíveis ações das partes envolvidas, restringindo-as ao que está previsto em lei, tendo em vista que o servidor público sempre deve agir em nome do interesse público (BRAGA apud LOPES, NEG II, 2009).

Outro aspecto que pode ser relevante para a negociação no serviço público é a estabilidade adquirida após o estágio probatório, podendo ser positiva ou negativa, conforme a atitude dos servidores em questão. Se, por um lado, a estabilidade pode contribuir para reduzir o receio de punição decorrente de questionamento de orientações recebidas, por outro lado, também pela ausência de receio de punição, pode incentivar o servidor inclinado à acomodação a se recusar a executar tarefas de sua atribuição.

Na visão de Nassuno (1998), a Emenda Constitucional nº 19<sup>6</sup>, ao viabilizar a demissão de servidores estáveis em decorrência de desempenho insuficiente,

---

<sup>6</sup> A Emenda Constitucional nº 19, de 04 de junho de 1998, modifica o regime e dispõe sobre princípios e normas da Administração Pública, servidores e agentes políticos, controle de despesas e finanças públicas e custeio de atividades a cargo do Distrito Federal, e dá outras providências. Através do disposto em seu Art. 6º, o A.art. 41º da Constituição Federal passou a vigorar com a seguinte redação:

Art. 41º São estáveis após três anos de efetivo exercício os servidores nomeados para cargo de provimento efetivo em virtude de concurso público. § 1º o servidor estável só perderá o cargo: I - em virtude de sentença judicial transitada em julgado; II - mediante processo administrativo; III - mediante processo de avaliação periódica de desempenho, na forma de lei complementar, assegurada ampla defesa.

instituiu um importante mecanismo de flexibilização que pode favorecer a consolidação da administração gerencial no serviço público. Sobre a possibilidade de o dispositivo legal ter sua finalidade desviada para favorecimentos ou perseguições políticas e pessoais, a autora afirma:

A Emenda Constitucional n. 19 e os seus dispositivos integram um projeto de reforma do aparelho de Estado, que visa aumentar a eficiência e a qualidade das ações realizadas no setor público, por meio da implantação da administração gerencial". [...] a possibilidade de demissão por insuficiência de desempenho não representa uma proposta isolada, mas complementa outras medidas voltadas para o fortalecimento dos quadros efetivos do Estado, que incluem a criação de gratificações associadas ao desempenho de atividades estratégicas e uma política específica para a capacitação e valorização dos servidores. (NASSUNO, 1998 p.3).

Também exerce influencia sobre as relações de poder e, conseqüentemente, sobre as negociações, a dualidade de papéis desempenhados, pelo servidor público, que é funcionário ao mesmo tempo em que é cidadão e usuário de serviços públicos, e pelo Estado, que tem as atribuições de empregador e soberano, provedor e regulador de serviços sociais básicos, implicando que, como empregador, precisa se adaptar a regras sobre o uso do dinheiro público e ao princípio da publicidade, o qual exige transparência nas decisões administrativas para fins de controle externo (CHEIBUB apud LOPES, NEG II, 2009).

Conflitos de interesse inerentes a esse fato têm impactos não apenas no âmbito da negociação coletiva, entre Estado e funcionários, mas também no âmbito interno das instituições, entre colegas que adotam diferentes posturas quanto aos seus deveres no exercício de suas funções. São usuais, portanto, os conflitos entre servidores com diferentes posicionamentos sobre novos processos de trabalho instaurados para atendimento de leis e decretos, especialmente porque pode haver formação de grupos que intencionam questionar e reagir em oposição e outros que se mobilizam para atender as mesmas exigências legais.

A negociação no setor público é ainda impactada pela burocracia que predomina em seu âmbito. O tempo despendido e procedimentos exigidos na execução de processos burocráticos visam garantir a prevalência do interesse público em todas as ações, mas também costumam atrasar projetos e propostas a ponto de torná-los obsoletos ou inviáveis e passíveis de serem interrompidos por ocasião da nomeação de novas chefias com outras prioridades em suas agendas. Misoczky (2006) analisa a refuta a atual tendência global de propor transferência de funções do setor público para o controle de organizações privadas com fins

lucrativos sob a alegação de ser esta a melhor opção para solucionar a ineficiência de burocracias públicas. A autora pondera que, nesses casos, eficiência é meramente entendida como sinônimo de “capacidade de sobreviver e expandir-se em ambientes competitivos” (MIZOCZKY, 2006, p.2).

Defensores da burocracia retratam-na como instrumento essencial ao funcionamento de estruturas sociais complexas:

O ideal da liquidação da burocracia não é científico, é ideológico. O que é científico é proceder ao equacionamento dialético da questão. A sociedade de massas impõe a organização de serviços públicos de considerável envergadura, os quais não funcionarão sem burocracia, cuja qualidade, graças ao desenvolvimento tecnológico e social, será tanto mais alta quanto menos alienado for o caráter geral das relações entre autoridade e subordinados, entre os serviços e sua clientela. (GUERREIRO RAMOS apud MISOCZKY 2006 p. 4).

Uma visão da dinâmica burocrática de uma sociedade como reflexo das suas relações de poder incentiva uma análise do papel da burocracia sob outros ângulos: “A dominação burocrática tem no seu vértice, inevitavelmente, um elemento, quando menos, que não é puramente burocrático. Representa tão somente uma categoria de dominação por meio de um quadro administrativo especial” (WEBER apud MISOCZKY, 2006, p. 4).

Os fatores apresentados acima referem-se a especificidades que, de forma geral, influenciam a negociação no setor público, mas a eles há que se somar aspectos históricos e culturais que definem as formas de negociar de diferentes povos. É fundamental que se considere, por exemplo, registros que expressam a cultura do autoritarismo nas relações entre superiores e subordinados nas organizações brasileiras desde o período colonial até o final da Ditadura Militar, com repercussões até o momento atual (BALDI, 2009; MARENCO, PINHEIRO e KLERING, Estado, Governo e Sociedade, 2009).

Por um lado, nossa Constituição Federal atesta que hoje existe amparo legal para a implementação de um regime verdadeiramente democrático, mas, por outro lado, a consolidação de uma sociedade plenamente democrática continua sendo prejudicada por ações de grupos que se favorecem e protegem a manutenção de seus privilégios, exercendo seu poder e influência para garantir seus interesses particulares em processos decisórios de interesse público, herança de nossa cultura

patrimonialista<sup>7</sup> (MARTINS, 1997; MARENCO, PINHEIRO e KLERING, Estado, Governo e Sociedade, 2009).

Ainda não temos segurança quanto a efetividade e prevalência de nossos instrumentos legais sobre essa estrutura de poder construída por outros mecanismos e isso certamente impacta nossa forma de comunicação e estratégias, “marcada pelo imprevisto (pelo jeitinho), pela informalidade e ao mesmo tempo pelo formalismo, pelo autoritarismo nas relações superior/subordinado e pelo paternalismo” (LOPES, NEG III, 2009, p. 31). E, tendo em vista que imprevisto e informalidade são muitas vezes as principais marcas de nossa forma de negociar, é possível concluir que há pouca dedicação ao planejamento, o que significa pouca preparação e, conseqüentemente, maior chance de acordos pouco eficazes.

#### **1.1.1. O papel da negociação em novos modelos de gestão no setor público**

A atual estrutura organizacional do Estado brasileiro é muito complexa em decorrência da descentralização, que confere autonomia nos diferentes níveis de governo e transfere, para o setor público não estatal e para a iniciativa privada, sob o controle do Estado, a responsabilidade sobre a produção de bens e serviços (MARENCO, PINHEIRO e KLERING, Estado, Governo e Sociedade, 2009).

Esse processo, denominado publicização, foi instaurado durante o governo de Fernando Henrique Cardoso, a partir do Plano Diretor de Reforma do Aparelho do Estado de 1995, que instituiu essa descentralização através de permissões e concessões, privatizações e parcerias público/público e público/privada (BRASIL, Plano Diretor da Reforma do Estado, 1995).

Um dos principais objetivos desse Plano Diretor foi viabilizar a transição do Estado provedor para Estado regulador, permitindo que o Estado aumente sua governança focalizando em ações a ele inerentes em caráter exclusivo, transferindo a responsabilidade dos demais serviços públicos para outras instituições e delegando aos estados e municípios as ações de caráter regional dentro dos limites da Constituição Federal. Esses Projetos de Reforma do Estado de 1995 persistem

---

<sup>7</sup> O termo patrimonialismo tem servido para designar, num sentido amplo, a **cultura de apropriação daquilo que é público pelo privado**. (grifo do autor) (JAGUARIBE; WAHRLICH; GERREIRO-RAMOS apud MARTINS, 1997, grifo do autor, p. 1)

no governo Lula, mas com maior enfoque em programas sociais, acentuando o papel de planejador do Estado. (MARENCO, PINHEIRO e KLERING, Estado, Governo e Sociedade, 2009).

As responsabilidades e serviços ligados ao Estado de forma exclusiva pertencem à área de atuação da Administração Direta, representada pelos órgãos relativos aos poderes Executivo, Legislativo e Judiciário. São eles os serviços de regulação, fiscalização e fomento, tais como serviços de cobrança e fiscalização de impostos, de polícia, de previdência social básica, de trânsito, de subsídio à educação básica. Os demais serviços de interesse público podem ser exercidos pelas entidades da Administração Indireta, com orçamento, patrimônio e receitas próprias, vinculadas ou supervisionadas por Ministério competente e instituídas a partir de autorização ou lei específica (MARENCO, PINHEIRO e KLERING, Estado, Governo e Sociedade, 2009).

A nova estrutura do Estado, aliada ao contexto global de inovações tecnológicas, exigiu uma revisão das formas de gerenciar o funcionamento de seus órgãos, com transição de um modelo burocrático, com enfoque em processos, para um modelo gerencial, direcionado para resultados (BRASIL, Plano Diretor da Reforma do Estado, 1995). A eficiência deixou então de ser mensurada pela execução adequada de tarefas rotineiras, passando a estar relacionada com a parcela de colaboração dos servidores no alcance de metas institucionais, colocando em destaque a negociação como competência necessária para a adequada mobilização de pessoas e recursos, visando a obtenção dos resultados almejados.

No entanto, para que a negociação possa contribuir para a consecução de metas no setor público, ou em qualquer âmbito, deverão ser considerados os três critérios para avaliação de métodos de negociação apresentados por Fischer, Ury e Patton (2005, p. 22): “deve produzir um acordo sensato, se houver possibilidade de acordo; deve ser eficiente; e deve aprimorar, ou pelo menos, não prejudicar o relacionamento entre as partes.”

Uma análise dos critérios apresentados acima permite, de imediato, observação sobre uma questão relevante que costuma ser frequentemente desconsiderada quando se trata do assunto negociação: o fato de haver uma negociação em andamento não significa que necessariamente haverá possibilidade de acordo ao final do processo.

O senso comum das pessoas, bem como muitos exemplares de literatura sobre negociação, tende a equiparar negociação a um conjunto de técnicas para obter sucesso ao abordar a parte oposta durante conflitos de interesses. Nesse contexto, não é contemplada a possibilidade de uma ausência de acordo ser o resultado mais favorável para uma negociação, existindo apenas a perspectiva de que negociador competente é necessariamente o que tem grande poder de convencimento e persuasão sobre a outra parte.

A interdependência entre os referidos critérios propostos por Fischer, Ury e Patton (2005) também deve ser salientada, pois um acordo será eficiente se for sensato e acordo sensato, por sua vez, deve prioritariamente melhorar o relacionamento entre as partes em conflito. Se trazer prejuízos nesse sentido, não terá sido sensato, já que, além de ter poucas chances de ser duradouro, reduzirá a possibilidade de entendimentos futuros.

A possibilidade de produzir acordos duradouros em todas as instâncias está entre os papéis de maior relevância da negociação no âmbito do setor público porque, em um nível mais amplo, pode viabilizar o fortalecimento de grupos menos privilegiados, estabilizando políticas de inclusão e reduzindo o impacto da transitoriedade dos governos sobre as relações sociais.

Em grande parte, esses benefícios podem tornar-se viáveis com a regulamentação da negociação porque assim o processo pode ser fiscalizado com base em normas pré-acordadas, ou seja, porque permite uma negociação sobre o futuro processo de negociação.

Fischer, Ury e Patton (2005, p. 26) afirmam que “o jogo da negociação transcorre em dois níveis. Num deles, a negociação diz respeito à substância; no outro concentra-se, em geral implicitamente – no procedimento para lidar com a substância.” Conscientemente ou não, em todos os movimentos de uma negociação as normas e procedimentos também são negociadas (FISCHER, URY e PATTON, 2005), ou seja, ainda que se negociem previamente as regras para uma negociação, o processo subjacente de negociação continuará permeando cada movimento das partes envolvidas, pois a interação entre elas, inerente ao processo, pode consolidar regras e definir relações informais de poder a qualquer momento.

O fato de a negociação ser um processo dinâmico, passível de ter seu rumo alterado inesperadamente, reforça a importância da realização de acordo formal sobre as normas e procedimentos, pois assim, quando desvios de curso forem

identificados, será possível recorrer ao pré-acordo firmado para retomar a negociação baseada em princípios, para a qual Fischer, Ury e Patton (2005, p. 28) fazem as seguintes recomendações: “separe as pessoas do problema; concentre-se nos interesses, não nas posições; crie uma variedade de possibilidades antes de decidir o que fazer; insista que o resultado tenha por base algum padrão objetivo.”

Também propõem os autores ser possível, através do foco em princípios, evitar táticas usuais de afabilidade ou aspereza, caracterizadas respectivamente por concessões indevidas ou abuso de poder/apego a posicionamentos, que dificilmente poderão resultar em acordos duradouros. No seu ponto de vista, o foco em princípios configura-se como uma forma de evitar a barganha posicional, uma tática que se define pela disputa de vontades, na qual cada uma das partes envolvidas busca impor seus interesses próprios.

A barganha posicional geralmente termina em acordo quando uma das partes fez concessões além de seus planos iniciais, abrindo mão de interesses primordiais, fato que costuma gerar raiva e ressentimento. Nessas situações é muito provável que a solução seja temporária, pois a tendência é que o relacionamento entre as partes piore: a relação de confiança fica abalada, novos conflitos podem surgir com força ainda maior e negociações posteriores se tornam mais difíceis (FISCHER, URY e PATTON, 2005).

Outra definição que abrange aspectos essenciais do papel da negociação em novos modelos de gestão no setor público é o conceito de negociação defendido por Braga (1998, p. 157) para o setor público de saúde:

Negociação é um ato político, para que a gestão de políticas públicas busque gerar a viabilidade por meio de acordos duradouros e respeitados, em determinado tempo e espaço geográfico. Estarão envolvidos atores sociais – institucionais ou não – que têm interesses, poder e recursos para enfrentar situações-problema que os afetem com direitos e possibilidades de participar responsabilmente e em pé de igualdade na solução.

Ao viabilizar oportunidades de expressão a todas as partes envolvidas, a negociação estimula o estabelecimento de relações democráticas e propicia um contexto favorável a mudanças sociais, pois a dinâmica da contraposição de idéias e valores inerentes ao processo induz à reflexão.



## 1.2. GESTÃO POR COMPETÊNCIAS NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

Com base nas mudanças ocorridas através da intensificação da reestruturação produtiva, a partir da década de 1990, a emergência do conceito de competência é apresentado por Ruas (2005) mediante uma contraposição entre qualificação e competência, que relaciona a primeira com contextos de previsibilidade, característicos do trabalho predominantemente industrial, e a última com o atual contexto de competitividade, instabilidade e demanda por produtos customizados.

Assim, o conceito de competência aplicado a esta pesquisa difere de qualificação por estar relacionado com a atual dinâmica da organização do trabalho, registrada no quadro a seguir:

QUALIFICAÇÃO	COMPETÊNCIA
Relativa estabilidade da atividade econômica	Baixa previsibilidade de negócios e atividades
Concorrência localizada	Intensificação e ampliação da abrangência da concorrência.
Lógica predominante: indústria (padrões)	Lógica predominante: serviços (eventos)
Emprego formal e forte base sindical.	Relações de trabalho informais e crise dos sindicatos
Organização do trabalho com base em cargos definidos e tarefas prescritas	Organização do trabalho com base em metas, responsabilidades e multifuncionalidade
Foco no processo	Foco nos resultados
Baixa aprendizagem	Alta aprendizagem

**Quadro 01: Noções de qualificação e competência: características principais dos respectivos contextos**

Fonte: Ruas (2005, p. 37)

Diante do exposto, depreende-se que o conceito de competência surgiu quando as exigências, em termos de qualificação, já não puderam mais definir o perfil desejado dos trabalhadores. Enquanto predominava uma situação de previsibilidade nas organizações, os processos de trabalho eram rotineiros e repetitivos, portanto a contratação de pessoal com determinada qualificação era muitas vezes condição suficiente para a consecução de resultados satisfatórios. O contexto atual, no entanto, exige trabalhadores que saibam agir diante de um “evento”, que na concepção de Zafirian (apud RUAS, 2005, p. 37) “não parte dos acasos que ocorrem no interior dos sistemas de produção, mas dos novos problemas colocados pelo ambiente, que mobilizam a atividade de inovação”.

Parry (apud LEME 2006, p.2) define competências conforme segue:

Um agrupamento de conhecimentos, habilidades e atitudes correlacionadas, que afeta parte considerável da atividade de alguém, que se relaciona com

seu desempenho, que pode ser medido segundo padrões preestabelecidos e que pode ser melhorado por meio de treinamento e desenvolvimento.

Como foco nos “Pilares da Competência”, conhecidos como CHA: Conhecimento, Habilidade e Atitude, Leme (2006) estabelece a seguinte relação:

Conhecimento	Saber	Competência Técnica
Habilidade	Saber Fazer	
Atitude	Querer Fazer	Competência Comportamental

**Quadro 02: Competências técnicas e comportamentais**

Fonte: Leme (2006, p. 3)

Do ponto de vista do autor (LEME, 2006), competências técnicas referem-se ao que o profissional precisa ter para realizar suas atribuições, enquanto competências comportamentais estão relacionadas aos fatores que lhe conferem seu diferencial competitivo e influenciam seus resultados.

Fleury (apud Dutra, 2004, p. 24), por sua vez, define 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”.

Considerando os conceitos supra-citados, conclui-se que, embora a competência possa ser expressa nas atividades rotineiras, ela pode ser especialmente verificada nos confrontos com situações inéditas e busca por solução de problemas inusitados, quando há adequado acionamento de recursos disponíveis, resultando em efetiva contribuição para a organização.

Tais questões são reiteradas na afirmação de Le Bortef (2003, p. 1) de que “quando a qualificação se reduz a diplomas de formação inicial, isso não significa que a pessoa saiba agir com competência. Significa, antes, que ela dispõe de certos recursos com os quais pode construir competências”. Esse “construir competências” requer reflexão sobre fatores que se aplicam a uma situação para que sejam revisados e adaptados com vistas a solucionar um novo evento, gerando assim uma aprendizagem constante, através da qual o indivíduo mobiliza seus conhecimentos e habilidades para estruturar outros.

De acordo com o autor “a passagem do saber à ação é uma reconstrução: é um processo de valor agregado. Não pode ser a aplicação de teorias ou de elementos de teorias elaboradas em um outro contexto, de modo analítico” (LE BORTEF, 2003, p. 51). A construção de um ambiente onde esses mecanismos que levam ao aprendizado sejam práticas constantes constitui-se, portanto, em fator

prioritário para implantação de um modelo de gestão por competências, pois, nas palavras do autor, “não há competência senão posta em ato, a competência só pode ser competência em situação. Ela não preexiste ao acontecimento ou à situação” (LE BORTEF, 2003, p. 51).

A importância dos processos de interação que ocorrem entre indivíduos e eventos para o desenvolvimento das pessoas nas organizações é também ressaltada por Le Bortef, conforme segue:

[...] Essa abordagem mais global permite reencontrar o sujeito portador e produtor de competências. A economia das competências não se reduz à economia dos saberes, e as competências nada são sem as pessoas. A competência não tem existência material independente da pessoa que a coloca em ação. O que o mercado de trabalho vai solicitar são profissionais que fazem uso dos recursos de sua personalidade. [...] A competência individual ou coletiva é uma abstração, certamente útil, mas uma abstração. Somente as pessoas existem (LE BORTEF, 2003, p. 14).

Competência e aprendizagem podem, então, ser entendidos como abstrações interligadas que se confirmam através da ação individual e/ou coletiva. Antonello (2005, p. 27) destaca essa conexão na seguinte definição de aprendizagem organizacional:

Processo contínuo de apropriação e geração de novos conhecimentos nos níveis individuais, grupal e organizacional, envolvendo todas as formas de aprendizagem – formais e informais – no contexto organizacional, alicerçado em uma dinâmica de reflexão e ação sobre as situações-problema e voltado para o desenvolvimento de competências gerenciais.

Assim como o desenvolvimento de competências, a aprendizagem organizacional é também um processo de adequação direcionado para o alcance de objetivos institucionais, conforme ressalta a autora ao afirmar que a aprendizagem organizacional ocorre quando “os integrantes da organização experienciam uma situação problemática e a investigam empregando um olhar organizacional, conseguindo identificar as lacunas entre o resultado esperado e os resultados de suas ações presentes” (ANTONELLO, 2005, p. 18).

Ruas (2005) chama atenção para as duas formas através das quais pode-se pensar em competências: individual e coletiva.

Ao abordar as competências individuais, o autor destaca seu papel para a consecução dos objetivos da instituição, observando que elas abrangem as competências gerenciais, por ele definidas como aquelas através das quais se intenciona “colocar em ação as propostas e projetos organizacionais funcionais (áreas)” (RUAS, 2005, p. 48).

Segundo Ruas (2005), a noção de competência coletiva, associada ao nível funcional (ou de área) e nível organizacional, é menos conhecida do que a noção de competência individual. Entretanto, a competência coletiva deve ser igualmente valorizada, tendo em vista que as competências funcionais associam-se “ao exercício das principais funções coletivas da organização (ou seus principais macroprocessos), enquanto as competências organizacionais “podem ser relacionadas à “visão, missão e intenção estratégica da organização” e “devem ser apropriadas por todas as áreas e todas as pessoas da empresa” (RUAS, 2005, p. 43).

Outro autor a trazer contribuições nesse aspecto é Dutra (2004, p. 25), que também ressalta a importância da conexão entre competências individuais e coletivas:

[...] não podemos pensar as competências individuais de forma genérica e sim atreladas às competências essenciais para a organização. As entregas esperadas das pessoas devem estar focadas no que é essencial. Assim procedendo, as pessoas estarão melhor orientadas em suas atividades, no seu desenvolvimento e nas possibilidades de encareiramento dentro da organização.

Assim, investimento no desenvolvimento das pessoas pressupõe disponibilização de oportunidades de aprendizagem compatíveis com os interesses da organização. E estratégias de gestão por competência, por sua vez, devem visar a construção de uma dinâmica organizacional que viabilize a adequada mobilização de todos os recursos disponíveis para a realização de ações orientadas para a concretização da missão e objetivos da instituição. Afinal, o desenvolvimento dos conhecimentos, habilidades e atitudes vinculados às competências identificadas como essenciais, só faz sentido se culminar em realização ou entrega, conforme pondera Dutra (2004, p. 31):

As pessoas atuam como agentes de transformação de conhecimentos, habilidades e atitudes em competência entregue para a organização. A competência entregue pode ser caracterizada como agregação de valor ao patrimônio de conhecimentos da organização. Cabe destacar o entendimento de agregação de valor como algo que a pessoa entrega para a organização de forma efetiva, ou seja, que permanece mesmo quando a pessoa sai da organização. Assim, a agregação de valor não é atingir metas de faturamento ou de produção, mas melhorar processos ou introduzir tecnologias.

Essa visão sobre contribuição do profissional através de agregação de valor, que vai além da consecução de metas relacionadas à produtividade e ao controle orçamentário, é particularmente relevante para o setor público, onde a preservação

do interesse público e promoção do bem-estar social, e não o lucro, justificam a existência das organizações.

Dutra (2004, p. 35) afirma que grandes avanços na gestão de pessoas ocorreram “quando começamos a utilizar, com maior ênfase, o conceito de competência como entrega e agregação de valor, e a ele incorporamos conceitos complementares: o de complexidade e o de espaço ocupacional”.

Espaço ocupacional, nas palavras de Dutra (2004, p. 39) expressa “o conjunto de atribuições e responsabilidades das pessoas”, que, segundo o autor, não pode ser definido pelo cargo, tendo em vista que “no final dos anos 80 e início dos anos 90, já era comum encontrar várias pessoas no mesmo cargo, com o mesmo salário e entregando coisas bem diferentes para a organização” (DUTRA, 2004, p. 38).

Já complexidade, na visão de Dutra (2004, p.40), é “característica intrínseca de determinada realidade”, relacionada ao que a situação exige de uma pessoa, em termos de mobilização e articulação de seus conhecimentos, habilidades e atitudes.

Segundo o autor, a estruturação da gestão de pessoas nas organizações permitiu a integração dos conceitos de complexidade e competência da seguinte forma: competência estabelece o que se espera das pessoas em consonância com os objetivos estratégicos e competências organizacionais, enquanto complexidade específica e mensura o que as pessoas entregam à instituição. Assim, a cada competência podem ser associadas entregas em diferentes níveis de complexidade (DUTRA, 2004).

Carbone *et al.* (2009, p.56) alinham-se com Dutra ao recomendar que as competências sejam objetivamente representadas sob a forma de comportamentos “passíveis de observação no ambiente de trabalho, indicando às pessoas o desempenho esperado”, ou seja, especificando o grau de complexidade de suas atribuições. Para tanto, os autores sugerem a utilização de um verbo somado a um objeto de ação, que pode ser acrescido de um critério e uma condição, conforme exemplo a seguir:

<b>Comportamento (verbo + objeto da ação)</b>	<b>Critério</b>	<b>Condição</b>
Redige ofícios	Com objetividade e clareza	Utilizando a ferramenta Word

**Quadro 03: Condições e critérios de qualidade associados a competências**  
Fonte: Com base em Carbone *et al.* (2009, p. 57).

De acordo com Brandão e Guimarães (2001 p. 11):

“A gestão por competências faz parte de um sistema maior de gestão organizacional. Ela toma como referência a estratégia da organização e direciona suas ações de recrutamento e seleção, treinamento, gestão de carreira e formalização de alianças estratégicas, entre outras, para a captação e o desenvolvimento das competências necessárias para atingir seus objetivos”.

Afirmam, também, os autores, que “a gestão de competências deve ser vista como um processo circular, envolvendo os diversos níveis da organização, desde o corporativo até o individual, passando pelo divisional e o grupal” (Brandão e Guimarães, 2001, p.11).

Na Administração Pública, através da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal, foi instituída a gestão por competência, atrelada à capacitação dos servidores, conforme definição que consta no Art. 2º, inciso II, do Decreto nº 5.707/2006, como: “gestão da capacitação orientada para o desenvolvimento do conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias ao desempenho das funções dos servidores, visando ao alcance dos objetivos da instituição”.

O conceito de capacitação, por sua vez, consta no art. 2º, inciso I do referido decreto como “processo permanente e deliberado de aprendizagem, com o propósito de contribuir para o desenvolvimento de competências institucionais por meio do desenvolvimento de competências individuais.”

Carvalho *et al.* (2009) ressaltam a necessidade de associação entre competências a serem desenvolvidas pelos servidores públicos e os objetivos dos órgãos aos quais estão vinculados. Os autores chamam atenção também para questões próprias das competências organizacionais no setor público, que, após definidas por instrumentos legais, evoluem à medida em que se adaptam a alterações sociais e de governo:

No setor público, as competências organizacionais ultrapassariam as competências legais definidas no momento de constituição de uma organização pública: as competências legais, presentes em decretos e regimentos, são o ponto de partida, mas as competências organizacionais iriam além, fazendo frente a novas realidades e políticas que surgem ao longo do tempo. (CARVALHO *ET AL.*, 2009, p. 40)

Segundo informações constantes no Relatório da Conferência Nacional de Recursos Humanos da Administração Pública Federal 2009<sup>8</sup>, são objetivos do modelo de gestão por competências no serviço público o planejamento, a captação, o desenvolvimento e a avaliação, nos níveis organizacional, funcional e individual,

---

<sup>8</sup> Disponível em [http://www.servidor.gov.br/publicacao/conferencia/100819\\_Conferencia.pdf](http://www.servidor.gov.br/publicacao/conferencia/100819_Conferencia.pdf) . Acesso em 20 de setembro de 2010.

das competências necessárias à consecução dos objetivos institucionais, buscando identificar e eliminar ou reduzir eventuais lacunas (MPOG, 2009).

Entre os desafios para a implantação da gestão por competência nas instituições públicas, são destacados, nesse documento, a necessidade de assimilação mais aprofundada dos conceitos e metodologias correspondentes, a elaboração prévia de planejamento estratégico identificando as competências organizacionais e o adequado mapeamento das competências associadas aos diferentes níveis (MPOG, 2009).

Além disso, o referido relatório chama ainda atenção para o que segue:

Nesse contexto, o que se coloca para a Administração Pública, mais do que apropriação do conceito de competências, é o desafio cultural de transformar estruturas burocráticas, hierarquizadas e que tendem ao insulamento em organizações flexíveis e empreendedoras (MPOG, 2009, p.55).

Essa observação configura-se como um alerta para o fato de que a implementação da gestão por competências na Administração Pública requer mudanças culturais que levem à compreensão de sua pertinência e à receptividade para adoção de um novo modelo de gestão condizente com a atual realidade do mundo do trabalho e exigências sociais.

A motivação, reflexão e comprometimento necessários a implantação dessas mudanças podem ser desenvolvidos através de ações específicas, as quais precisam, portanto, ser previstas nos planejamentos estratégicos das instituições.

### 1.3. GESTÃO POR COMPETÊNCIAS DOS SERVIDORES TÉCNICO-ADMINISTRATIVOS DA UFRGS

Conforme o art. 29 § 1º do Regimento Geral da Universidade, a Administração Central, para cada gestão que inicia, deve apresentar um Plano de Gestão do Reitorado para o período correspondente ao mandato, o qual deve detalhar o que a instituição planeja realizar no referido período, estabelecendo prioridades e orientando as decisões e ações institucionais.

O atual Plano de Gestão<sup>9</sup>, aprovado pela Decisão nº 163 do Conselho Universitário e vigente para o período de 2008/2012, além de atender a exigência do Regimento Geral da Universidade, visa ser utilizado, juntamente com outros

---

<sup>9</sup> Disponível em [http://www.ufrgs.br/ufrgs/a\\_ufrgs/Plano\\_de\\_gestao\\_2008\\_2012.pdf](http://www.ufrgs.br/ufrgs/a_ufrgs/Plano_de_gestao_2008_2012.pdf) . Acesso em 11/10/2010.

documentos pertinentes, como referência para órgãos de auditoria e avaliação institucional, bem como fortalecer uma cultura de planejamento de atividades no âmbito da Instituição e orientar o planejamento a nível das Unidades (UFRGS, Plano de Gestão 2008-2012).

A modernização da gestão proposta através do documento propõe a meta de otimizar o planejamento e a gestão, através das seguintes ações vinculadas, que prevêm, entre outras, a construção democrática do Plano de Desenvolvimento Institucional; a simplificação, qualificação e investimento na informatização dos procedimentos administrativos; e a reestruturação administrativa das unidades, com revisão de procedimentos e rotinas, para atendimento de exigências legais (UFRGS, Plano de Gestão 2008-2012).

Em consonância com a Lei 11.091/2005, Decreto 5.707/2006, Decreto 5.824/2006<sup>10</sup> e Decreto 5.825/2006, a gestão por competências dos técnico-administrativos no âmbito da UFRGS está vinculada ao desenvolvimento dos servidores através do Programa de Capacitação e Programa de Avaliação de Desempenho, que viabilizam também a valorização do servidor através da progressão funcional.

Embora a Universidade não tenha ainda adotado o Sistema de Gestão de Competências gerenciado pelo Comitê Gestor do Programa Nacional de Desenvolvimento de Pessoal, suas práticas de gestão por competência estão em consonância com o disposto no Decreto 5.707/2006 no sentido de incentivar o comprometimento com os objetivos, missão e valores da instituição, através da promoção de ações com esse enfoque.

O principal responsável pelas ações direcionadas para a gestão por competências na UFRGS é a PROGESP, particularmente através da Divisão de Ingresso, Mobilidade e Acompanhamento e Divisão de Capacitação, respectivamente responsáveis pelo planejamento, execução e acompanhamento das ações relacionadas ao Programa de Avaliação de Desempenho (em fase de implementação) e ao Programa de Capacitação e Aperfeiçoamento, previstos no Plano de Carreira dos Cargos dos Técnico-Administrativos em Educação implantado através da Lei 11.091/2005.

---

<sup>10</sup> Estabelece os procedimentos para a concessão do Incentivo à Qualificação e para a efetivação do enquadramento por nível de capacitação dos servidores integrantes do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação, instituído pela Lei 11.091/2005.



O Programa de Capacitação e Aperfeiçoamento da UFRGS foi aprovado pela Decisão 047/2007 do Conselho Universitário da Instituição com o objetivo de:

Promover, de forma continuada e vinculada ao planejamento institucional o desenvolvimento integral dos servidores da UFRGS, seu aperfeiçoamento e qualificação, visando à melhoria dos serviços prestados e o atendimento às necessidades dos usuários e possibilitar a realização pessoal e profissional dos servidores e o cumprimento de seu papel. (UFRGS, Programa de Capacitação e Aperfeiçoamento, 2007, p. 4).

Nele são apresentadas linhas de desenvolvimento regulamentadas através do Decreto 5.825/2006, que destacam a valorização da relação competências individuais/competências organizacionais no âmbito da instituição:

Iniciação ao Serviço Público: visa ao conhecimento da função do Estado, das especificidades do serviço público, da missão da IFE e da conduta do servidor público e sua integração no ambiente institucional.[...]Formação Geral: "visa à oferta de conjunto de informações ao servidor sobre a importância dos aspectos profissionais vinculados à formulação, ao planejamento, à execução e ao controle das metas institucionais" (UFRGS, Programa de Capacitação e Aperfeiçoamento, 2007, p 4).

Fundamentada no Programa de Capacitação e Aperfeiçoamento, a Divisão de Capacitação realiza, anualmente, um levantamento de necessidade de capacitação e promove ações de capacitações condizentes com as necessidades institucionais.

Através da realização de ações de capacitação compatíveis com seu ambiente organizacional e atribuições, respeitados o interstício de dezoito meses entre progressões por capacitação e a carga horária exigida para transposição ao próximo nível, estabelecidos pela Lei 11.091/2005, os servidores técnico-administrativos da UFRGS, que ingressam em nível I de capacitação, podem chegar até o nível IV de capacitação.

Além disso, o setor possibilita cadastramento em banco de dados de instrutores, propiciando, aos servidores que possuam qualificação compatível, oportunidades de instrutoria nas ações de capacitação ofertadas pela PROGESP. A contribuição desses servidores como ministrantes dos cursos de capacitação é reconhecida através de remuneração nos termos do Decreto 6.114/2007.<sup>11</sup>

O Programa de Avaliação de Desempenho para os Servidores Técnico-Administrativos da UFRGS, aprovado pela Decisão nº 939/2008 do Conselho Universitário da Instituição, atualmente em fase de implementação, caracteriza-se pela regulamentação de procedimentos visando a mensuração dos resultados obtidos por servidores e equipes de trabalho, "mediante critérios objetivos

---

<sup>11</sup> Regulamenta o pagamento da Gratificação por Encargo de Curso ou Concurso de que trata o art. 76-A da Lei 8.112/1990.

decorrentes das metas institucionais previamente pactuadas”. Observe-se que essa pactuação de metas pressupõe negociação, pois consiste em reflexão e determinação conjunta de ações viáveis, considerando as condições de trabalho existentes e recursos disponíveis.

A avaliação do desempenho dos servidores técnico-administrativos da UFRGS é, portanto, um ciclo anual bastante complexo, realizado em diversas etapas interdependentes que exigem participação ativa e envolvimento dos servidores. Iniciando com o planejamento participativo para definição de metas e ações para alcançá-las, deve contar com mecanismos de acompanhamento, registro e análise dos resultados para apontamento de sucessos e falhas, facilitando, dessa forma, a definição de possíveis soluções para os problemas identificados bem como o reconhecimento dos resultados positivos.

O manual elaborado pela PROGESP, referente à implantação do referido Programa de Avaliação de Desempenho, propõe um processo fundamentado em noções de “competência” e “entrega” e compatíveis com as abordagens propostas por autores como Dutra (2004), Leme (2006), Ruas (2005), Antonello (2005) e Carbone *et al.* (2009), que diferenciam competência de qualificação e atribuições, relacionando-a à mobilização de conhecimentos, habilidades e atitudes para a realização das atividades no trabalho, com obtenção de resultados que correspondam às expectativas da organização, ou seja, fornecendo à organização a “entrega” esperada (UFRGS, Manual de Avaliação de Desempenho, 2010, p. 8)

Adicionalmente, o manual especifica os fatores de desempenho que serão utilizados para a avaliação na dimensão institucional e na dimensão individual (nível individual e gerencial, apresentados nos quadros 04, 05 e 06, a seguir.

DIMENSÃO INSTITUCIONAL		
AVALIADORES	ITEM A SER AVALIADO	FATORES DE DESEMPENHO
Equipes	Cumprimento de metas	Cumprimento das metas (da equipe)
	Desempenho das equipes (auto-avaliação)	Alinhamento com as diretrizes
		Compromisso com os resultados
		Cooperação
		Relacionamento interpessoal
	Condições de Trabalho <sup>12</sup>	Recursos materiais e equipamentos
		Condições ambientais físicas
Processo de trabalho		
Usuários	Serviços prestados	Comunicação com o setor de atendimento
		Cumprimento dos prazos e horários acordados
		Empenho na busca por resultados
		Qualidade das informações prestadas no atendimento
		Urbanidade no atendimento

**Quadro 04: Fatores de desempenho na dimensão institucional**

Fonte: Com base no Manual de Avaliação de Desempenho da UFRGS, 2010.

DIMENSÃO INDIVIDUAL – Nível Individual		
AVALIADORES	ITEM A SER AVALIADO	FATORES DE DESEMPENHO
Chefia/servidor (avaliação e auto-avaliação)	Desempenho do servidor	Abertura a mudanças
		Cumprimento de prazos
		Desenvolvimento profissional/pessoal
		Entendimento do papel profissional
		Iniciativa
		Planejamento e organização
		Relacionamento pessoal
		Responsabilidade
		Trabalho em equipe

**Quadro 05: Fatores de desempenho na dimensão individual/nível individual**

Fonte: Com base em UFRGS, Manual de Avaliação de Desempenho, 2010.

DIMENSÃO INDIVIDUAL – Nível Gerencial		
AVALIADORES	ITEM A SER AVALIADO	FATORES DE DESEMPENHO
Equipe/chefia/superior (avaliação e auto-avaliação)	Desempenho da chefia	Atuação integrada
		Compromisso
		Comunicação
		Desenvolvimento de pessoas
		Desenvolvimento profissional/pessoal
		Flexibilidade
		Gestão das condições de trabalho
		Gestão de recursos
		Liderança
		Planejamento e organização
		Relacionamento interpessoal

**Quadro 06: Fatores de desempenho na dimensão individual/nível gerencial**

Fonte: Com base em UFRGS, Manual de Avaliação de Desempenho, 2010.

<sup>12</sup> Para fins de progressão por mérito, as condições de trabalho são aplicadas como fator de correção, podendo somar até 50 pontos na nota final do servidor que não atingir o valor mínimo para a progressão por mérito. (UFRGS, Manual de Avaliação de Desempenho, 2010 p. 25).

O Programa de avaliação de Desempenho de Técnico-Administrativos da UFRGS alinha-se, portanto, com a proposta de avaliação 360°, que, segundo Brandão e Guimarães (2001), utiliza múltiplas fontes de responsáveis pela avaliação. Assim, o resultado da avaliação de desempenho dos técnico-administrativos e docentes em cargo de chefia na UFRGS contará com a contribuição dos usuários, dos pares, das chefias e dos subordinados, além da auto-avaliação dos envolvidos.

Brandão (2008, p 883) afirma que multiplicidade de fontes de avaliação, característica da avaliação 360°, é positiva, pois reduz a possibilidade de resultados tendenciosos:

O pressuposto é o de que a avaliação realizada por diversos atores é mais rica e fidedigna do que aquela feita por uma única pessoa, sobretudo porque os envolvidos passam a compartilhar a responsabilidade pelo processo e eventuais distorções na percepção de um dos avaliadores se diluem nas avaliações realizadas pelos demais.

Pondera, ainda, o autor que o maior grau de confiabilidade conferida pela mensuração do desempenho profissional através da avaliação 360° pode também auxiliar em uma das principais etapas da gestão por competências ao contribuir para a obtenção de um diagnóstico mais preciso de competências (BRANDÃO *ET AL.*, 2008, p. 883).

Deve-se ainda ressaltar que, dialogando com a proposta de modelo gerencial na Administração Pública e com a gestão por competências no setor público proposta pelo Decreto 5.707/2006, o Programa de Avaliação de Desempenho para Técnico-Administrativos da UFRGS prevê um espaço para que chefia e servidor avaliado tenham a oportunidade de elaborar um plano de desenvolvimento individual através da sugestão de capacitações.

Outra questão a ser destacada é o cálculo do resultado final da avaliação de desempenho: o somatório de pontos atribuídos aos fatores de desempenho relacionados a cada item a ser avaliado é dividido pelo número de fatores do item, gerando uma nota final (NF) para cada item específico. As NFs são então multiplicadas pelo peso atribuído aos seus respectivos itens na pontuação final e, por fim, somadas. Os quadros a seguir detalham os pesos atribuídos aos itens a serem avaliados e o cálculo da avaliação:

DIMENSÃO INSTITUCIONAL	
Cumprimento de metas	40%
Atividades das equipes de trabalho	5%
Atendimento aos usuários	5%
<b>TOTAL</b>	<b>50%</b>

**Quadro 07: Dimensão institucional: peso dos itens a serem avaliados**

Fonte: UFRGS, Manual de Avaliação de Desempenho, 2010 p. 25.

DIMENSÃO INDIVIDUAL	
Nível Individual	
Avaliação pela chefia	25%
Autoavaliação	25%
<b>TOTAL</b>	<b>50%</b>

**Quadro 08: Dimensão individual/nível individual: peso dos itens a serem avaliados**

Fonte: UFRGS, Manual de Avaliação de Desempenho, 2010 p. 25.

DIMENSÃO INDIVIDUAL	
Nível Gerencial (chefias)	
Avaliação da chefia pelo superior	15%
Autoavaliação da chefia	15%
Avaliação da chefia pela equipe	20 %
<b>TOTAL</b>	<b>50%</b>

**Quadro 09: Dimensão individual/nível gerencial: peso dos itens a serem avaliados**

Fonte: UFRGS, Manual de Avaliação de Desempenho, 2010 p. 26.

AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO/UFRGS – CÁLCULO DOS RESULTADOS
<b>Nível Gerencial</b> (servidores em função de chefia) = <b>NF</b> da autoavaliação x (peso) + <b>NF</b> avaliação da chefia pela equipe x (peso) + <b>NF</b> do cumprimento de metas x (peso) + <b>NF</b> do desempenho da equipe x (peso) + <b>NF</b> (serviços prestados, avaliados por usuários) x (peso).
<b>Nível Individual</b> = <b>NF</b> da autoavaliação x (peso) + <b>NF</b> da avaliação x (peso) + <b>NF</b> do cumprimento de metas x (peso) + <b>NF</b> do desempenho da equipe x (peso) + <b>NF</b> (serviços prestados, avaliados por usuários) x (peso).

**Quadro 10: Cálculo do resultado da avaliação de desempenho**

Fonte: UFRGS, Manual de Avaliação de Desempenho, 2010 p. 27, com adaptações.

Para fins de Progressão por Mérito, que poderá ocorrer ao final de cada interstício de 18 meses, como resultado da avaliação de desempenho, o servidor deverá atingir ao menos 300 pontos, ou seja, o equivalente a 60% da pontuação máxima de 500 pontos.<sup>13</sup>

Outro instrumento relacionado à gestão por competências dos técnico-administrativos da UFRGS, que se encontra em fase de construção e aberto à contribuição pública, é o Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) da UFRGS,

<sup>13</sup> A pontuação poderá variar entre 100 e 500 pontos. Caso o servidor técnico-administrativo não obtenha a pontuação necessária para a progressão por mérito através do resultado da avaliação de desempenho, as condições de trabalho serão avaliadas e poderão somar até 50 pontos na nota final.

regulamentado através do Decreto nº 5.773 de 9 de maio de 2006, o qual norteará a Universidade no período de 2011 a 2015.

As contribuições deverão ser feitas sobre a primeira versão do instrumento, o “Livro Verde do PDI”<sup>14</sup>, que estabelece as diretrizes para a construção do PDI da UFRGS em consonância com os objetivos, missão e valores da instituição, tendo sido elaborado por uma comissão designada pela Administração Central.

Através do Livro Verde do PDI, verifica-se que embora a proposição legal contemple “um planejamento em nível estratégico (grandes linhas e objetivos) e em nível tático (já indicando os meios de se alcançar esses objetivos)” a UFRGS, reconhecendo a natureza democrática de seus processos decisórios, optou “por um PDI mais estratégico do que tático, entendendo-se que as decisões a respeito dos caminhos (que são muitos possíveis) serão encargo das administrações da Instituição e dos seus conselhos” (UFRGS, Livro Verde do PDI, 2010, p. 2).

Nesse aspecto, reafirma, ainda, o Livro Verde do PDI:

Como o PDI não traçará os caminhos, ou seja, pouco descerá ao nível tático do planejamento, caberá ao Colegiado Máximo da UFRGS solicitar às Administrações Centrais que assumirem a gestão da Universidade a apresentação do plano tático para a concretização do PDI, no período de sua gestão. Assim, o documento definitivo do PDI a ser renovado no final de cada período definido para sua vigência, necessariamente será acompanhado de um detalhamento, que servirá, inclusive, para definição das relações da Universidade com o Governo Federal bem como com outros parceiros (UFRGS, Livro Verde do PDI, 2010, p. 3).

Observa-se, dessa forma, a previsão de um caráter dinâmico e flexível do instrumento a ser elaborado, especialmente no que concerne às definições em nível tático, que ficarão sob a responsabilidade das Administrações Centrais a cada renovação do PDI.

Deve-se ressaltar também a relevância dada à reestruturação administrativa no âmbito instituição, que figura como tema recorrente do Livro Verde do PDI.

No “programa de desenvolvimento” sugerido pelo documento, por exemplo, está prevista a criação do Campus Litoral Norte e Campus Serra, salientando que na “organização administrativa dos novos campi será valorizada a racionalização de rotinas, permitindo mais eficácia no que concerne ao trabalho dos técnico-administrativos” (UFRGS, Livro Verde do PDI, 2010, p. 17).

---

<sup>14</sup> Disponível em <http://www.pdi.ufrgs.br/imagens/verde%20versao%20final%20pagina.pdf> . Acesso em 20 de setembro de 2010.

Com referência à “organização didático-pedagógica da instituição”, quanto à “estrutura acadêmico-administrativa”, o Livro Verde do PDI propõe uma busca pela “superação de sobreposições ainda existentes na estrutura universitária na relação entre Departamentos, Comissões, Câmaras e Conselhos” (UFRGS, Livro Verde do PDI, p.18).

Sobre o perfil do corpo técnico-administrativo, o documento estabelece que:

De modo a garantir mais agilidade, exatidão e qualidade dos serviços prestados à comunidade interna e externa, será meta da Universidade a racionalização dos processos de trabalho, que deverão se pautar na eficácia das ações, no uso de ferramentas de inovação tecnológica e na tomada cada vez mais ágil de decisões concernentes às rotinas cotidianas de gerência. Será importante, ainda, racionalizar e redistribuir as atividades, de modo a potencializar a força de trabalho já existente. (UFRGS, Livro Verde do PDI, 2010, p. 23).

Em consonância com a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas instituída pelo Decreto nº 5.707/2006, o Livro Verde do PDI propõe, ainda, investimento em capacitação e programa de formação de gestores direcionados aos técnico-administrativos.

#### 1.4. O CONTEXTO GERAL DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA POR OCASIÃO DA PROPOSIÇÃO DA GERÊNCIA ADMINISTRATIVA NA UFRGS

A complexidade inerente à estruturação e manutenção de uma máquina pública eficiente é, sem dúvida, um desafio de amplitude global, pois as sociedades são dinâmicas e exigem permanente revisão de seus sistemas. Reformar o Estado, portanto, é preocupação compartilhada por diversos países, em virtude da constante necessidade de adequação a conjunturas, que podem ser locais, globais ou ambas. Essa necessidade comum, entretanto, pode também levar à falsa percepção de que a solução também é única, permitindo que modelos sejam copiados, desconsiderando especificidades políticas, econômicas e culturais, fato que ocorreu no Brasil a partir da década de 80 e que pode ser diretamente relacionado à crise do Estado que atualmente enfrentamos, a qual é geralmente atribuída a outras questões de menor impacto sobre o problema, tais como ineficiência decorrente de burocracia e de acomodação dos servidores em função de sua estabilidade.

Bursztyn (1998, p. 141) chama atenção para o problema nas seguintes palavras:

O pensamento sobre a reforma do Estado dever imperativamente estar contextualizado em relação às particularidades de cada caso. A tendência de intelectuais (e políticos) a homogeneizar diagnósticos e prognósticos, como se vivêssemos em um mundo uno, tem levado a fabulosos equívocos de prescrição de remédios que tendem a agudizar problemas cujos sintomas são latentes.

Segundo o autor, a crise do Estado brasileiro está na realidade associada à persistência do patrimonialismo em seu âmbito e ao fato de as políticas de bem estar social instauradas até o momento não terem conseguido a devida abrangência, problemas que foram agravados pela adoção de propostas neoliberais implementadas em outros países (BURSZTYN, 1998).

A adoção de medidas de desestatização sob a alegação de que o tamanho do Estado tende a ser inversamente proporcional à sua eficiência é contestada por Bursztyn (1998), que alerta sobre a necessidade de estabelecer-se com clareza a atuação esperada do Estado antes de definir sua dimensão:

Uma coisa, entretanto, é certa: o tamanho institucional dos aparelhos de Estado é o retrato do próprio espectro de atuação do setor público, enquanto promotor, formulador e executor de políticas públicas. O papel de regulação das sociedades foi evoluindo ao longo dos tempos, levando a tal configuração político-institucional. O debate sobre eficiência, que tem servido de pano de fundo às teses de redução do tamanho do Estado, deve estar, portanto, condicionado a dois parâmetros bem claros e diferenciados: por um lado, a busca de um melhor desempenho, que envolve decisões e técnicas administrativas; e, por outro, a revisão do papel e das funções do poder público (BURSTYN, 1998, p. 150).

Verifica-se, ao longo da história, que a visão relativa ao escopo ideal da atuação e, em especial, da intervenção do Poder Público sobre uma sociedade está relacionada ao seu entendimento sobre o papel do Estado, o qual varia no decorrer da história. No século XX, a nível mundial, o papel do Estado foi constantemente revisto por fatores como as grandes guerras, a crise de 29, a expansão econômica pós-guerra (anos 50 e 60) e a recessão que teve início nos anos 70.

Na década de 80 ganharam força as políticas neoliberais, quando os valores e a lógica de mercado privado começaram a ser inseridas no setor público sob a alegação de que seriam a única forma de garantir a eficiência (MARENCO, PINHEIRO e KLERING, Estado, Governo e Sociedade, 2009; BURSZTYN, 1998).

Assim, palavras como concorrência, cliente, metas e resultados passaram a dominar o cenário público, cujo desempenho passou também a ser medido a partir de critérios que priorizam questões orçamentárias ao invés da consecução de melhorias sociais. A partir de então, além de provedor e regulador, o Estado incorporou também a função de agente produtivo, direcionando suas ações para



políticas de corte de gastos, traduzidas por ausência de investimento em infraestrutura, drástica redução do quadro funcional, privatizações e terceirizações (BURSZTYN, 1998).

Ocorreu também no Brasil, nesse período, o equívoco apontado por Bursztyn (1998), relativo à adoção de políticas governamentais que buscaram resultados baseados em maximização orçamentária, equiparando eficiência com efetivação de cortes de gastos, independente do impacto causado na qualidade dos serviços prestados.

A necessidade de rever essas medidas vem sendo reconhecida pelo Governo brasileiro, que vem apresentando propostas de revitalização do setor público mediante realização de concursos públicos, investimento em inovações tecnológicas e adoção de novos modelos de gestão que conciliem formas de promover a eficiência com a preservação do interesse público através da qualidade nos serviços prestados (Brasil, Plano Diretor da Reforma do Estado, 1995). Foi nesse contexto da Administração pública que surgiu a proposta de criação da Gerência Administrativa na UFRGS.

#### **1.4.1. A proposta de Gerência Administrativa aprovada pela Administração Central da UFRGS**

A proposta de criação de Gerências Administrativas na UFRGS resultou das trocas de experiências ocorridas no Fórum de Assessores, Comunidade de Práticas cujas atividades iniciaram em 2005 e da qual participam os Assessores Administrativos das Unidades Acadêmicas e a PROGESP, órgão da Administração Central que planeja, executa e avalia ações direcionadas para o desenvolvimento dos servidores da instituição.

Através de reuniões regulares e discussões virtuais do Fórum de Assessores, houve a constatação<sup>15</sup> de que muitos dos problemas identificados nas Unidades Acadêmicas podiam ser relacionados à significativa redução do quadro de servidores técnico-administrativos ao longo dos últimos anos, somada à criação de novos cursos e ao aumento no número de alunos ingressantes resultantes do

---

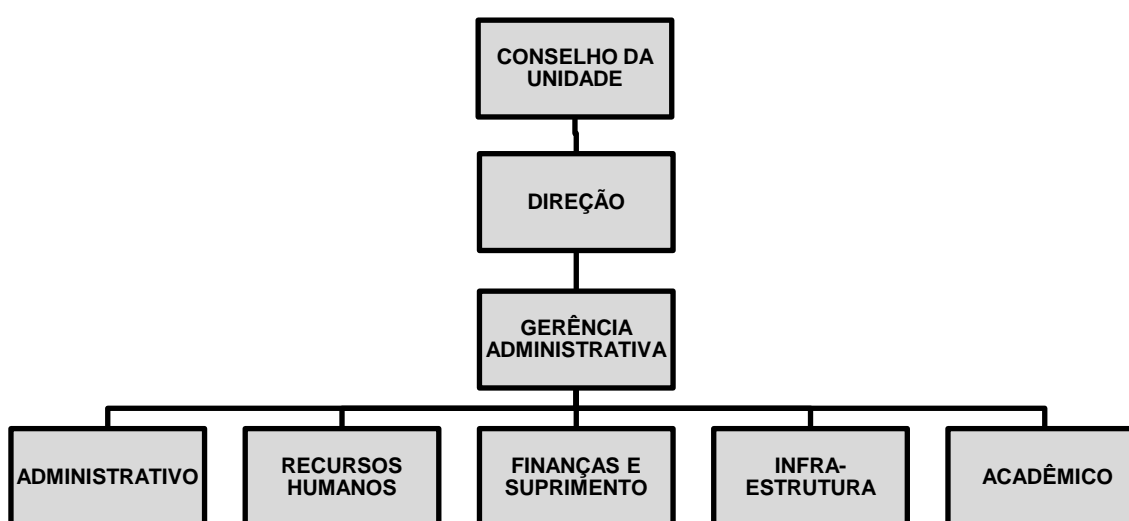
<sup>15</sup> Informações obtidas através de entrevista com gestoras da PROGESP.

Programa de Apoio a Planos de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais – REUNI, instituído pelo Decreto nº 6.096 de 24 de abril de 2007.<sup>16</sup>

Agravada pela ausência de perspectiva de recomposição do quadro funcional de forma a corresponder às demandas a serem atendidas, essa situação incentivou a busca por soluções viáveis a partir dos recursos disponíveis, ficando a elaboração de uma proposta condizente com o contexto apresentado sob a responsabilidade de um grupo constituído por três Assessores Administrativos e a equipe da Divisão de Ingresso Mobilidade e Acompanhamento (DIMA) da PROGESP. Concebeu-se, então, a proposta, que visou melhorar os serviços prestados pela instituição, adequando a força de trabalho através da racionalização e redistribuição de atividades, com observância dos seguintes objetivos específicos:

Concentrar as atividades dos Departamentos, Comissões de Graduação, extensão, pesquisa e as atividades atuais típicas de secretaria; modernizar a estrutura dos Pós-Graduação no âmbito das Unidades, quando houver; Adequar a força de trabalho através da racionalização, redistribuição de atividades e capacitação/desenvolvimento; propor melhorias de processos e definir padrões aos procedimentos; redimensionar e racionalizar o quadro de lotação dos técnico-administrativos nas diversas unidades<sup>17</sup>.

As principais atividades realizadas pelos setores que comporiam a Gerência Administrativa foram então apontadas e classificadas em um total de cinco núcleos – administrativo, recursos humanos, finanças e suprimento, infra-estrutura e apoio acadêmico - que constituem o organograma da Gerência Administrativa e definem o seu funcionamento, conforme demonstrado nas ilustrações a seguir



**Figura 01: Organograma da Gerência Administrativa**

Fonte: Com base na proposta da Gerência Administrativa – Anexo C

<sup>16</sup> Institui o Programa de Apoio a Planos de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais

<sup>17</sup> Informações adicionais no Anexo C deste trabalho.

GERÊNCIA ADMINISTRATIVA	
NÚCLEOS	ATRIBUIÇÕES
Administrativo	Elaboração de ofícios, atas, atestados, declarações, portarias, decisões e resoluções; atendimento ao público interno e externo; serviços de protocolo; comunicação; programação de trabalhos de campo; encaminhamento de atividades de extensão; encaminhamento de atividades de pesquisa; bolsas trabalho; encaminhamento das resoluções ao Conselho da Unidade para apreciação; convênios e contratos, sindicâncias, projetos e assuntos administrativos e jurídicos.
Recursos Humanos	Programação de férias; frequência; processos funcionais; contratação de professor substituto – processo seletivo, prorrogação de contrato de trabalho, aproveitamento de suplente e alteração de objeto; estágio probatório docente; estágio probatório técnico-administrativo; progressão funcional docente – por titulação ou por avaliação; concurso público docente; concurso público docente – após aprovação; afastamento no país e afastamento do país.
Finanças e suprimentos	Materiais de consumo; materiais permanentes; suprimento de fundos e prestações de conta; gerenciamento financeiro de projetos (FAURGS) e diárias.
Infra-estrutura	Manutenção predial; gerenciamento de espaços; gerenciamento de telefonia manutenção de equipamentos; gerenciamento de equipamentos de uso didático; manutenção de rede de informática; gestão patrimonial e controle de serviços terceirizados.
Acadêmico	Matrícula, definições curriculares; programa semestral de disciplinas; monitoria; colação de grau; formatura de palco; formatura de gabinete.

**Quadro 11 – Núcleos e atribuições da Gerência Administrativa**

Fonte: Proposta da Gerência Administrativa – Anexo C

Para implementação da Gerência Administrativa nas unidades, o grupo de trabalho responsável pela elaboração da proposta sugeriu um plano de ação abrangendo “apresentação da proposta à Direção da Unidade, sensibilização dos servidores envolvidos, avaliação das necessidades de alteração de lay-out e reestruturação predial, bem como de capacitação das equipes de trabalho para o novo modelo de gestão.”

Deve-se mencionar uma proposta da Administração Central da UFRGS que facilitaria sobremaneira a implantação da Gerência Administrativa, a qual se encontra em fase de apreciação pelo Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão, já tendo sido aprovada pelo Ministério da Educação<sup>18</sup>: a criação de Funções Gratificadas que valorizem o trabalho do Gerente da Unidade e que viabilizem a designação de técnico-administrativos, como chefes, para cada um dos cinco núcleos da proposta de Gerência Administrativa.

Os benefícios da aprovação dessa proposta relacionam-se ao fato de o processo de implantação da Gerência Administrativa em diversas Unidades ter

<sup>18</sup> Informações obtidas na entrevista com gestoras da PROGESP.

estagnado em decorrência da atual impossibilidade de se propor um responsável para cada núcleo, com remuneração compatível, que gerencie os processos de trabalho e distribua tarefas no âmbito do setor e priorize as tarefas conforme os interesses da Unidade, tendo em vista que se reportará diretamente ao Gerente Administrativo que assessora a Direção.

Com a implementação desse modelo, os integrantes da equipe da Secretaria Acadêmica não se reportariam mais a Chefes de Departamento ou Coordenadores de Comgrads, mas sim a um chefe técnico-administrativo, que ficaria incumbido do acolhimento das demandas dos Departamentos e das Comgrads, bem como da distribuição e acompanhamento da execução das tarefas.

#### **1.4.2. A criação da Secretaria Acadêmica da FCE/UFRGS como forma de adesão à Gerência Administrativa**

A proposta de Gerência Administrativa foi apreciada e aprovada em agosto de 2008, na 109ª Sessão do Conselho da Unidade da FCE, cuja ata registra o seguinte texto sobre o assunto:

Análise da proposta de Criação da Gerência Administrativa: a relatora (nome), representante técnico administrativo, esclareceu que se trata de uma política da Universidade, que vem sendo implementada pela PRORH<sup>19</sup>, no sentido de que as Unidades procurem unificar as funções e tarefas dos Departamentos e Comgrads numa Gerência Administrativa e que esta medida visa racionalizar as funções e tarefas administrativas e acadêmicas das Unidades, e com isso fazer também um melhor aproveitamento do espaço-físico. Seu parecer foi aprovado por unanimidade.<sup>20</sup>

Embora o texto faça referência à criação de Gerência Administrativa, verifica-se que o novo setor aprovado em ata, ao abranger Departamentos e Comgrads, corresponderia de fato apenas ao núcleo de apoio acadêmico da proposta de Gerência Administrativa ratificada pela Administração Central.

Nesse contexto, em novembro 2008, foi inaugurada a Secretaria Acadêmica da FCE em local que passou a ser compartilhado por técnico-administrativos que atuavam nos seguintes setores individuais: Departamento de Ciências Econômicas, Departamento de Ciências Contábeis e Atuariais, Comissão de Graduação em Ciências Econômicas, Comissão de Graduação em Relações Internacionais e Comissão de Graduação em Ciências Contábeis e Atuariais. Apesar da realocação,

---

<sup>19</sup> Pró-Reitoria de Recursos Humanos, atualmente denominada Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas.

<sup>20</sup> A ata da 109ª Sessão do Conselho da Unidade da Faculdade de Ciências Econômicas encontra-se nos arquivos da unidade.

os servidores permanecem vinculados aos respectivas setores individuais que a formaram, os quais apresentam a seguinte distribuição de integrantes:

- Departamento de Ciências Econômicas (DECON):  
Chefe do Departamento (1 docente)  
Chefe Substituto do Departamento (1 docente)  
Colegiado do Departamento (13 docentes e 3 discentes)  
Duas servidoras técnico-administrativas.
- Comissão de Graduação em Ciências Econômicas (COMGRAD/ECO):  
Coordenador (docente)  
Coordenador Substituto (docente)  
Representantes (4 docentes e 1 discente)  
Uma Servidora técnico-administrativa.
- Comissão de Graduação em Relações Internacionais (COMGRAD/REL):  
Coordenador ( docente)  
Coordenador Substituto (docente)  
Representantes (4 docentes e 1 discente)  
Uma Servidora técnico-administrativa.
- Departamento de Ciências Contábeis e Atuariais (DCCA):  
Chefe do Departamento (1 docente)  
Chefe Substituto do Departamento (1 docente)  
Colegiado do Departamento (5 docentes e 1 discente)  
Uma servidora técnico-administrativa (atende também a CGATU)  
Um servidor técnico-administrativo (atende também a CGATU)
- Comissão de Graduação em Ciências Contábeis e Atuariais (CGATU)  
Coordenador ( docente)  
Coordenador Substituto (docente)  
Representantes (4 docentes e 1 discente)

Cumprе ressaltar que a relação mencionada acima, de integrantes dos Departamentos e Comgrads, abrange mas não retrata os servidores que rotineiramente prestam serviços na Secretaria Acadêmica, pois refere-se a todo o grupo de pessoas que participam de processos decisórios durante reuniões ordinárias das Comissões de Graduação ou dos Colegiados dos Departamentos. Os serviços regularmente prestados na Secretaria Acadêmica, para alunos e

professores, ficam sob a responsabilidade dos 7 servidores técnico-administrativos e 5 docentes em cargos de chefia (Coordenadores de Comissões de Graduação e Chefes de Departamento), com a possibilidade de colaboração de bolsistas (atualmente há três bolsistas no setor: um atendendo a COMGRAD/REL e COMGRAD/ECO, outro atendendo o DECON e uma terceira atendendo o DCCA e CGATU).

Uma vez que a Secretaria Acadêmica abrange atividades de setores (Departamentos e Comgrads) cujas finalidades e competências são respectivamente definidas e disciplinadas através do Estatuto e Regimento Geral<sup>21</sup> da Universidade, toda modificação, tal como a adesão à Gerência Administrativa, visando melhorias nos processos de trabalho em seu âmbito, não pode contrapor o disposto nesses instrumentos legais.

Ocorre, no entanto, que as atividades dos Departamentos e Comgrads não apenas se complementam, mas também estão diretamente relacionadas com a finalidade da instituição, descrita no artigo 5º de seu Estatuto:

A UFRGS, comunidade de professores, alunos e pessoal técnico-administrativo, tem por finalidade precípua a educação superior e a produção de conhecimento filosófico, científico, artístico e tecnológico, integradas no ensino, na pesquisa e na extensão (UFRGS, Estatuto, art. 5º).

Há coerência, portanto, em buscar a racionalização de processos de trabalho através da criação de um núcleo de apoio acadêmico que concentra atividades de suporte aos dois setores, propiciando um melhor aproveitamento da capacidade produtiva dos servidores e gerando rotinas que evitam a alienação por exigirem uma visão mais abrangente da instituição e maior exposição a processos de trabalho interligados. E isso pode ser realizado sem alterar a organização e funcionamento dos Departamentos e Comgrads, regulamentados através do Estatuto e Regimento.

Aderir à proposta de Gerência Administrativa, no entanto, também exige mudança significativa na cultura das Unidades, onde a maioria dos servidores exerce as mesmas atividades há muitos anos, mostrando forte resistência a alterações em suas rotinas. Na FCE, esse fato, agravado pela falta de preparação prévia dos servidores envolvidos e pela impossibilidade, mencionada anteriormente, de designação de chefes técnico-administrativos com remuneração compatível para os núcleos, estagnou o processo de plena implantação da proposta.

---

<sup>21</sup> Disponíveis para consulta em: [http://www.ufrgs.br/ufrgs/index\\_a\\_ufrgs.htm](http://www.ufrgs.br/ufrgs/index_a_ufrgs.htm) . Acesso em 20-09-2010.

### 1.5. PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO FCE/UFRGS 2010-2012

Considerando as inovações que vem sendo implementadas pela atual Direção da FCE, cumpre registrar que os atuais gestores reconhecem as dificuldades e buscam soluções e melhorias, não apenas para as dificuldades enfrentadas pela Secretaria Acadêmica, conforme mencionado anteriormente, mas também para os demais setores da Unidade.

Entre essas inovações, destaca-se o Planejamento Estratégico 2010-2012<sup>22</sup>, definido como “um processo de construção conjunta para o alinhamento de objetivos e iniciativas estratégicas das diferentes subunidades da FCE, visando atingir maior coesão e eficiência organizacional” (FCE, planejamento Estratégico 2010-2012).

Um total de treze servidores em cargos de chefia, nove docentes e duas técnico-administrativas participaram da elaboração do projeto do Planejamento Estratégico 2010-2012, formando uma equipe com a seguinte composição: Diretor da FCE; Vice-Diretor da FCE; Diretor do IEPE; 5 chefes de Departamento, 3 Coordenadores de Comgrad, Chefe da Biblioteca e Gerente Administrativa.

Visando atingir os objetivos que levaram à elaboração do Planejamento Estratégico na Unidade, essa equipe trabalhou com a perspectiva de desenvolvimento das seguintes etapas, cuja situação atual e envolvidos encontram-se especificados no quadro abaixo:

ETAPA	SITUAÇÃO	ENVOLVIDOS
1. Definição da missão, valores e visão de futuro.	Concluída	Direção da FCE
2. Definição dos objetivos diretivos.	Concluída	Direção da FCE
3. Definição dos indicadores e metas.	Concluída	Direção da FCE
4. Validação das atividades anteriores.	Concluída	Equipe
5. Análise da situação atual.	Concluída	Equipe
5. Organização das ações estratégicas.	Concluída	Equipe
6. Priorização das ações.	Concluída	Equipe
7. Detalhamento do plano de ações.	Em andamento	Equipe e colaboradores
8. Acompanhamento do plano de ações e indicadores.	Em andamento	Direção

**Quadro 12: Etapas do Planejamento Estratégico 2010-2012 da FCE**

Fonte: Com base em documentos referentes ao Planejamento Estratégico 2010-2012 da FCE

O trabalho iniciou com a definição, por parte da Direção, da missão, valores e visão de futuro da FCE, seus objetivos diretivos, indicadores e metas, que foram validados pela equipe responsável. Foi então iniciado o trabalho de análise da

<sup>22</sup> Material consultado na íntegra encontra-se arquivado na Faculdade de Ciências Econômicas.

situação atual da unidade, através do qual a equipe identificou pontos fracos do ambiente interno, bem como ameaças e oportunidades do ambiente externo, aos quais foram associadas ações. Essas ações, em um total de trinta e seis, foram então pontuadas pela equipe responsável, resultando em um total de vinte ações prioritárias a serem desenvolvidas no período de 2010-2012.



## 2. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Este capítulo tem por objetivo registrar os procedimentos metodológicos adotados para a realização deste trabalho, com vistas a discorrer sobre a estratégia escolhida para o seu desenvolvimento e sobre os instrumentos utilizados para a coleta dos dados, apresentando, ainda, levantamento dos dados coletados para que sejam analisados, no próximo capítulo, mediante fundamentação nos pressupostos teóricos apresentados no primeiro capítulo.

Conduzida como um estudo de caso, predominantemente exploratório e de natureza qualitativa, esta pesquisa analisou a criação da Secretaria Acadêmica da FCE como forma de adesão à proposta de implementação da Gerência Administrativa nas Unidades Acadêmicas da UFRGS.

A opção pela estratégia estudo de caso deveu-se à intenção de considerar a Secretaria Acadêmica da FCE um exemplo, abrangendo a análise de processos organizacionais e comportamentos que ocorrem em um novo ambiente, o qual foi criado a partir do acolhimento de uma proposta recente da Administração Central, que visa a reestruturação administrativa nas diversas Unidades Acadêmicas.

Na busca por evidências da existência de relação entre o desenvolvimento da competência de negociação e a otimização do funcionamento da Secretaria Acadêmica da FCE, com embasamento nos conceitos e teorias obtidos em literatura correspondente a essas áreas, foram utilizados os seguintes instrumentos para coleta de dados: entrevistas semi-estruturadas com servidores vinculados à Secretaria Acadêmica da FCE, entrevista com gestoras da PROGESP, Relatório de consultoria à Empresa Júnior da Engenharia da Produção (EPR Consultoria), Plano de Gestão UFRGS 2008-2012, Proposta da Gerência Administrativa, Livro Verde do PDI, Planejamento Estratégico 2010-2012 da FCE e questionário para servidores técnico-administrativos que trabalham na Secretaria Acadêmica da FCE.

Adicionalmente, tendo em vista que a autora trabalha na Secretaria Acadêmica da FCE, o trabalho naturalmente contou também com a observação participante, na qual o investigador não atua apenas como espectador, mas sim como um integrante do grupo de participantes do estudo (CARBONE *ET AL.*, 2009).

### 2.1. ENTREVISTAS COM SERVIDORES DA SECRETARIA ACADÊMICA DA FCE/UFRGS

As entrevistas realizadas com servidores da Secretaria Acadêmica da FCE, que seguiram um roteiro<sup>23</sup> constituído de dez itens, tiveram por objetivo verificar a percepção dos servidores envolvidos em relação ao impacto do processo de implantação da Secretaria Acadêmica da FCE sobre os processos de negociação interna e atual funcionamento do setor.

Para tanto, foram entrevistados um total de seis servidores técnico-administrativos e cinco docentes vinculados à Secretaria Acadêmica através do exercício de cargo de chefia, conforme descrição abaixo:

Dos cinco docentes entrevistados, que serão aqui referidos como D1, D2, D3, D4 e D5, quatro exerciam a função de chefes de Departamentos ou Coordenadores de Comgrad no período de implantação da Secretaria Acadêmica da FCE e um (D1) iniciou seu mandato logo após a inauguração do setor. Entre os referidos docentes, D1, D2, D3 e D4 permanecem na mesma função, atualmente exercendo um segundo mandato. Quanto aos seis servidores técnico-administrativos entrevistados, que serão aqui identificados como TA1, TA2, TA3, TA4, TA5 e TA6, quatro pertenciam aos setores individualizados e dois, TA1 e TA2, ingressaram na UFRGS, no novo setor, logo após a sua criação.

As primeiras informações solicitadas direcionaram-se para a coleta de dados referentes ao cargo, ano de ingresso na UFRGS e de início do exercício do cargo atual, os quais se encontram registrados no quadro abaixo:

ENTREVISTADO	FUNÇÃO	INGRESSO NA UFRGS/FCE
D1	Coordenador de Comgrad	2007 – 2007
D2	Coordenador de Comgrad	1979 – 2006
D3	Coordenador de Comgrad	1979 – 1979
D4	Chefe de Departamento	1984 – 1984
D5	Chefe de Departamento	1993 – 1993
TA1	Técnica em Assuntos Educacionais	2009 – 2009
TA2	Assistente em Administração	2009 – 2009
TA3	Secretária de Departamento	1984 – 1984
TA4	Secretária de Departamento	1984 – 1999
TA5	Assistente em Administração	1992 – 2003
TA6	Assistente em Administração	2008 – 2008

**Quadro 13: Dados funcionais de servidores da Secretaria Acadêmica**

Fonte: Dados obtidos nas entrevistas

<sup>23</sup> O roteiro consta no Apêndice B deste trabalho.

As perguntas de nº 1 a nº 7 do roteiro de entrevista voltaram-se para registros da opinião dos participantes sobre os procedimentos relativos à implantação da Secretaria Acadêmica na FCE, com o objetivo de registrar o grau de abertura à negociação e participação dos servidores envolvidos nas decisões relacionadas à criação do novo setor, resultando na coleta dos seguintes dados:

1. *Como surgiu a idéia de criação da Secretaria Acadêmica da FCE? Houve elaboração de um projeto para a sua implementação? Se sim, o documento pode ser consultado?*

Todos os onze participantes manifestaram conhecimento sobre a origem da proposta ter sido externa à FCE. Entre eles, quatro (D2, TA3, TA4, e TA2), inclusive um dos servidores que iniciou a trabalhar na UFRGS no novo setor, relataram lembrança de terem assistido a uma apresentação, com a participação de servidores da PROGESP, sobre a Gerência Administrativa. Os mesmos confirmaram, também, entretanto, desconhecimento tanto sobre a possibilidade de consultar posteriormente o material utilizado durante a apresentação quanto sobre a existência, na época, de algum projeto para adequação da proposta da Administração Central à realidade da FCE.

2. *Como foi definido o atual local para funcionamento do setor? Quem participou dessa decisão?*

Dos sete participantes que responderam à pergunta (D2, D4, D5, TA3, TA4, TA5 e TA6), os quais trabalhavam nos Departamentos e Comgrads na época da implantação da Secretaria Acadêmica, afirmaram que a definição do local partiu da Direção. Dois deles (TA4 e TA5) também comentaram que houve proposição de readequação de uma outra sala, mais espaçosa, ocupada na época por um dos setores envolvidos, mas a Direção não acolheu a sugestão, definindo o local ocupado na época pelo almoxarifado para instalação da Secretaria Acadêmica.

3. *Quais foram os aspectos considerados para definição do layout do novo local? Quem acompanhou esse processo?*

Os oito participantes que responderam à pergunta (D2, D3, D4, D5, TA3, TA4, TA5 e TA6) confirmaram que a organização de layout do novo local ocorreu mediante acordo entre os envolvidos presentes no dia da realocação. Entretanto, de acordo com dois dos relatos (de TA4 e TA6), no dia da mudança para o novo local, no prazo final comunicado pela Direção para a sua efetivação, a adequação da infra-

estrutura não estava ainda concluída, o que gerou alguns transtornos e contribuiu para aumentar o grau de insatisfação do grupo com a situação.

4. *A implementação da Secretaria Acadêmica foi negociada com os servidores que nela atuam? Como foi o processo decisório relativo à sua criação?*

Quatro participantes (D2, D3, D4 e D5) relataram a existência de reunião com a Direção e chefias, que foram consultadas e manifestaram-se favoráveis à idéia, de forma que não houve necessidade de negociação entre esse grupo. No entanto, dois deles (D2 e D5) salientaram também seu entendimento de que deveria ter havido envolvimento dos técnico-administrativos nesse momento.

Seis entre os entrevistados (TA3, TA4, TA5, TA6, D2 e D5) reiteraram sua percepção de que a implantação da Secretaria Acadêmica da FCE foi impositiva, sem adequada ou suficiente abertura à contestação, negociação ou mesmo participação nas definições relativas a escolha do local, infra-estrutura, processos de trabalho, distribuição de tarefas e data de inauguração (para evitar colisão com períodos de grande demanda).

D1, TA1 e TA2, cujos vínculos com a Secretaria Acadêmica ocorreram após a sua criação, afirmaram desconhecer se houve ou não negociação durante sua implantação. Entretanto, assim como os demais participantes, relataram conhecimento sobre a existência de problemas decorrentes de resistência e inconformismo por parte de servidores que trabalhavam nos setores individualizados.

5. *Como foi comunicada/confirmada a criação do novo setor junto aos servidores envolvidos?*

Nenhum dos participantes lembrou, com precisão, o meio (ofício, portaria, comunicação verbal, ou outro) através do qual foi comunicada a criação do novo setor.

6. *Houve reuniões com a equipe para definições sobre o funcionamento do setor e distribuição de tarefas?*

Houve menção, por parte de todos os entrevistados, sobre a ocorrência, após a implantação do novo setor, de ao menos uma reunião de todos os envolvidos com a Direção para orientações gerais sobre o seu funcionamento, na qual não houve, entretanto, negociação visando revisão e redistribuição de tarefas.

7. *Houve participação/acompanhamento da PROGESP na criação do setor?*

Os cinco entrevistados que responderam à questão (D2, D4, D5 TA3 e TA5) supuseram que a participação/acompanhamento tenha se restringido ao incentivo, elaboração da proposta conjunta com os Assessores Administrativos, apresentação da proposta aos servidores da FCE e presença de representantes na data de inauguração.

Nas perguntas de nº 8 a nº 10, o roteiro da entrevista voltou-se para o registro da opinião dos participantes sobre os custos/benefícios da criação da Secretaria Acadêmica em contraposição à manutenção dos setores isolados, bem como das recomendações que fariam, a partir de sua experiência, para Unidades que intencionam aderir à proposta:

8. *No seu ponto de vista, a criação da Secretaria Acadêmica promoveu, entre os servidores que nela atuam, uma visão mais abrangente sobre as atividades da Universidade de uma forma geral?*

Entre os onze participantes, nove (D1, D2, D3, D4, D5, TA1, TA2, TA4 e TA5) acreditam que a criação da Secretaria Acadêmica promoveu uma visão mais abrangente sobre as atividades da Universidade de uma forma geral para os servidores que nela atuam. As duas respostas divergentes, de TA3 e TA6, enfatizaram que apenas o interesse pessoal de servidores em ampliar seus conhecimentos sobre a instituição poderia ser responsável por tal fator.

9. *Em termos de custos/benefícios, partindo da experiência da FCE, como você avalia a implementação de uma Secretaria Acadêmica em contraposição à manutenção dos setores individualizados que a compõem?*

Cumprе ressaltar que, independente de eventuais registros espontâneos de insatisfação com alguns problemas atualmente apresentados pelo setor e restrições quanto à forma como a Secretaria Acadêmica foi implantada, todos, com exceção de TA5, manifestaram-se favoráveis ao setor unificado em contraposição à manutenção dos setores individualizados, reconhecendo que os usuários dos serviços dos Departamentos e Comgrads foram beneficiados, com a adesão da Unidade à proposta da Gerência Administrativa, através do horário mais amplo de atendimento.

Também foram ressaltados, por quatro participantes (D1, D3 e D5 e TA2) os benefícios relacionados à criação do novo setor em termos de melhor aproveitamento do espaço físico disponível e racionalização dos recursos em geral. Outro fator positivo, mencionado por dois entrevistados (TA4 e D5) foi a promoção de maior integração e troca de experiências entre servidores que trabalham no

setor. D2 fez referência à redução de duplicidade burocrática que pode ser propiciada, embora tenha feito a ressalva de que seria necessário rever os processos de trabalho do setor para a consecução desse objetivo. D1, por sua vez, salientou que o novo setor exige maior qualificação do pessoal.

Quanto aos custos da criação do setor, TA5 apresentou algumas desvantagens focadas na sua insatisfação pessoal com as mudanças em sua rotina anterior, tais como o aumento do fluxo de pessoas no local e o fato de o ambiente atual ser mais propício a alguns atritos entre os funcionários. TA6 mencionou que a união dos setores isolados sem revisão dos processos de trabalho e redistribuição das tarefas acabou sobrecarregando alguns funcionários. Mesmo assim, ressaltou que esse problema torna-se menor em relevância se considerados os benefícios proporcionados aos usuários.

*10. Partindo da experiência adquirida com a implementação da Secretaria Acadêmica na FCE, que sugestões você apresentaria a outras unidades que intencionam aderir à proposta?*

Como recomendação para outras Unidades que intencionam aderir à Gerência Administrativa, todas as sugestões apresentadas direcionaram-se para a necessidade de planejamento prévio, contemplando procedimentos de sensibilização e participação dos servidores envolvidos no processo de implantação.

Três entre os participantes (D2, TA1 e TA6) destacaram a relevância de definições prévias sobre os fluxos de trabalho do novo setor e análise de formas de racionalização, tendo TA6 também chamado atenção para a importância de previsão de espaço reservado, destinado à realização de tarefas que exijam concentração, em decorrência da grande circulação de pessoas no setor.

Adicionalmente, três respostas (de TA3, TA4 e TA1) salientaram a necessidade de realização de capacitações.

D1 recomendou o envolvimento de todo o corpo funcional para uma reflexão sobre serviço e recursos públicos, enquanto, D3, sugeriu a modificação parcial do quadro de servidores como alternativa para redução dos problemas relacionados à resistência dos servidores previamente vinculados aos setores individualizados.

Seguindo uma linha de pensamento análoga, TA5 sugeriu que ao efetivar alterações com tal abrangência, a UFRGS deveria contar mais com a participação dos novos servidores, que já ingressaram em um contexto de demanda por multifuncionalidade.

## 2.2. ENTREVISTA COM SERVIDORES DA PROGESP/UFRGS

Foram também realizadas duas entrevistas semi-estruturadas com duas servidoras técnico-administrativas em exercício de cargos de Direção junto à PROGESP: a atual Diretora do Departamento responsável pelo acompanhamento da implantação da Gerência Administrativa e do Programa de Avaliação de Desempenho e a Diretora de uma Divisão vinculada a esse Departamento, sendo a primeira servidora da UFRGS desde 1981 e a última ingressante em 2008.

Após identificação dos dados funcionais das participantes, mencionados acima, relativos ao cargo e ano de ingresso na UFRGS, essas entrevistas seguiram um roteiro<sup>24</sup> de nove perguntas, conforme segue:

O item nº 1 do roteiro confirma os fatores que motivaram a elaboração da proposta de implantação da Gerência Administrativa na UFRGS:

*1. Como, quando e porque surgiu a proposta de implementar a Gerência Administrativa nas Unidades Acadêmicas da UFRGS?*

As participantes confirmaram que a falta de pessoal foi fator determinante, que levado à discussão nas reuniões do Fórum de Assessores Administrativos resultou na elaboração da proposta em 2007. Adicionalmente, ambas mencionaram a necessidade de a instituição adequar-se ao atual contexto de multifuncionalidade e inovações tecnológicas, adotando novos modelos de gestão que viabilizem o cumprimento das metas institucionais apesar do quadro reduzido.

A essas contribuições, a Diretora do Departamento acrescentou que a proposta da Gerência Administrativa é política institucional, aprovada pela Administração Central e encaminhada para inclusão no Plano de Desenvolvimento Institucional como meta da Universidade. Além disso, destacou a relevância da proposta encaminhada pela PROGESP ao MEC e MPOG, de criação de Funções Gratificadas para designação de chefias para os núcleos da Gerência Administrativa.

As perguntas nº 2, 3 e 4 focalizam nos procedimentos recomendados e no papel e recomendações da PROGESP em relação ao processo de implantação da Gerência Administrativa, que levaram aos seguintes apontamentos:

*2. A PROGESP tem alguma participação nos processos de implementação de Gerências Administrativas nas Unidades? Se sim, qual?*

---

<sup>24</sup> Roteiro disponível para consulta no Apêndice C deste trabalho

A Diretora da Divisão afirmou que as Unidades Acadêmicas têm autonomia para implementar a Gerência Administrativa realizando planejamento próprio, o qual deve considerar as metas da Unidade em relação às metas institucionais, rotinas específicas e outras particularidades de seu funcionamento, bem como recursos necessários e outros fatores importantes de seu contexto individual. A proposta da Gerência Administrativa, com o levantamento dos principais processos de trabalho e sugestões para racionalização pode ser consultado e adaptado à realidade de cada Unidade.

3. Há recomendação de passos a serem seguidos para a implementação da Gerência Administrativa nas Unidades? Se sim, quem faz as recomendações?

O processo de implantação, segundo a Diretora da Divisão, deve observar os seguintes passos: realização de reuniões setoriais e negociações com os envolvidos no âmbito da Unidade, das quais a PROGESP, mediante solicitação, se disponibiliza a participar; formação das equipes, observando as regras do Programa de Avaliação de Desempenho<sup>25</sup>; aprovação da Gerência Administrativa e do novo organograma pelo Conselho da Unidade; encaminhamento da ata que registra a aprovação da criação da Gerência Administrativa pela Unidade ao Centro de Processamento de Dados da UFRGS para que as equipes e chefias sejam registradas no Sistema de Recursos Humanos da Universidade.

4. *As Unidades que implementam a Gerência Administrativa devem apresentar projetos para análise prévia da PROGESP?*

Foi reiterado, pelas participantes, que as Unidades têm autonomia para realizar seu próprio planejamento, não sendo necessária avaliação e aprovação prévias da PROGESP para a implementação de seus projetos individuais de implantação da Gerência Administrativa.

As perguntas nº 5 e nº 6 do roteiro destinaram-se à obtenção de informações sobre a forma de oficializar a criação de uma Gerência Administrativa junto à PROGESP, sobre as Unidades que até o momento aderiram à proposta e sobre Unidades que planejam implantar a Gerência Administrativa a curto, médio e longo prazo, resultando nas seguintes informações:

5. *A criação de Gerências Administrativas nas Unidades é oficializada junto à PROGESP? Se sim, de que forma?*

---

<sup>25</sup> O sistema Programa de Avaliação de Desempenho da UFRGS requer que cada equipe seja formada por um mínimo de três servidores, além da chefia.



A implantação da Gerência Administrativa nas Unidades é oficializada junto à PROGESP através do registro do novo organograma e equipes junto ao Centro de Processamento de Dados da UFRGS, pois a disponibilização dessas informações no sistema significa que a proposta foi aprovada pelo Conselho da Unidade, conforme mencionado anteriormente.

6. *A PROGESP tem registro atualizado das Unidades que até o momento aderiram à proposta? Se sim, quais são essas Unidades? Há informação de Unidades Planejando a implementação da Gerência Administrativa a curto, médio ou longo prazo. Se sim, quais são elas?*

Até o momento, são cinco as Unidades Acadêmicas que concluíram o processo de implementação da Gerência Administrativa: O Instituto de Ciência e Tecnologia dos Alimentos, o Instituto de Geociências, o Instituto de Física, O Instituto de Psicologia e o Colégio Aplicação. A FCE, a Faculdade de Biblioteconomia e Comunicação e o Instituto de Biociências são consideradas Unidades em processo de implementação da Gerência Administrativa. Os registros da PROGESP apontam ainda outras cinco Unidades que no momento estudam a proposta: O Instituto de Ciências Básicas da Saúde, a Faculdade de Odontologia, a Escola de Engenharia, O Instituto de Matemática e o Instituto de Pesquisa Hidráulicas.

A pergunta nº 7 buscou informações sobre a existência de solicitações de apoio da PROGESP para a implantação da Gerência Administrativa na Faculdade de Ciências Econômicas, com obtenção dos seguintes dados:

7. *A Direção da FCE solicitou apoio e/ou acompanhamento da PROGESP durante a implementação da Secretaria Acadêmica?*

Ambas as participantes informaram que a Gerência Administrativa está ainda em fase de implantação da Faculdade de Ciências Econômicas, tendo em vista que o respectivo organograma ainda não foi encaminhado para registro no sistema. Quanto à solicitação de apoio por parte da FCE, foram feitas algumas consultorias sobre as vinculações às chefias e sobre o gerenciamento e acompanhamento das tarefas da Secretaria Acadêmica, uma vez que o setor é composto de servidores vinculados a Comgrads e Departamentos com chefias próprias e que tende a ser inviável a designação de uma chefia para o setor antes da liberação da respectiva Função Gratificada pelo MPOG.

A pergunta nº 8 questionou sobre ações promovidas pela PROGESP com vistas a auxiliar a implantação da Gerência Administrativa, resultando nas seguintes informações:

*8. Há ou houve ações promovidas pela PROGESP que visem a auxiliar a implementação de Gerências Administrativas? Se sim, quais?*

Além dos debates sobre a Gerência Administrativa realizados através dos encontros do Fórum de Assessores Administrativos, que ocorre mensalmente, onde há troca de experiências e busca por soluções, a PROGESP promove ações de capacitação direcionadas para os processos de reestruturação e inovações tecnológicas que estão ocorrendo na Universidade.

As ações de capacitação Gestão e Planejamento para Assessores Administrativos e Capacitação em Avaliação de Desempenho com Ênfase em Competências são exemplos específicos de ações que servem esse propósito, tendo sido mais direcionadas para os Assessores de Unidade. A Divisão de Capacitação da PROGESP realiza também outras ações direcionadas para os servidores técnico-administrativos e docentes, que, além de conhecimentos técnicos, focalizam também o desenvolvimento de atributos tais como iniciativa, comprometimento com a missão e valores da instituição e relacionamento interpessoal.

Finalmente, a pergunta nº 9 voltou-se para o registro de relatos positivos ou negativos, junto à PROGESP, de Unidades que aderiram à proposta da Gerência Administrativa, resultando nos seguintes dados:

*9. A PROGESP já recebeu relatos, positivos ou negativos, sobre a Gerência Administrativa por Unidades que aderiram à proposta? Se sim, quais foram as principais vantagens e/ou dificuldades relatadas.*

Quanto aos aspectos positivos da adesão à proposta, as participantes confirmaram o recebimento de relatos citando o caráter inovador da proposta como solução para o quadro funcional reduzido, a ampliação do horário e qualificação do atendimento aos usuários, a racionalização dos processos de trabalho e o melhor aproveitamento do espaço físico. Como aspecto negativo, foi ressaltada a dificuldade gerada pela resistência de muitos servidores às mudanças necessárias à implantação da proposta.

### 2.3. ANÁLISE DOCUMENTAL

Destacaram-se, por sua relevância para a realização deste trabalho, a consulta aos seguintes documentos:

- O Estatuto e o Regimento Geral da UFRGS;
- O atual Plano de Gestão e o Livro Verde do PDI;
- O Planejamento Estratégico 2010-2012 da FCE.
- O Relatório de consultoria<sup>26</sup> à Empresa Júnior da Engenharia de Produção da UFRGS, EPR Consultoria<sup>27</sup>, realizada pela atual Direção da FCE, em 2009, com o intuito de qualificar os serviços da Secretaria Administrativa e Secretaria Acadêmica da FCE.
- A Proposta de Criação da Gerência Administrativa na UFRGS, ratificada pela Administração Central e elaborada pela PROGESP em parceria com Assessores Administrativos de Unidades.

O Estatuto e o Regimento Geral da UFRGS dispõem sobre a estrutura, fins, princípios, organização e funcionamento da Universidade, sua utilização, portanto, foi relevante para a caracterização da instituição na qual a pesquisa foi realizada e contextualização do trabalho desenvolvido.

O Plano de Gestão 2008-2012 e o Livro Verde do PDI (PDI em construção), como instrumentos direcionados para o planejamento institucional, auxiliaram na análise das competências organizacionais e averiguação de sua apropriação nos diferentes níveis.

O quadro a seguir foi elaborado a partir da análise do Plano de Gestão 2008-2012 da UFRGS para apresentar a missão, valores e visão estratégica da Universidade sob a ótica desse documento:

---

<sup>26</sup> CARDOSO, L.; COLOMBO, L. **Mapeamento de Processos e Definição de Cargos e Funções nas Secretarias Administrativa e Acadêmica da Faculdade de Ciências Econômicas da UFRGS.** EPR Consultoria. Relatório. Porto Alegre, 2010. 38 f. (Texto digitado, não publicado, encontra-se arquivado na Faculdade de Ciências Econômicas da UFRGS).

<sup>27</sup> Empresa Júnior da Engenharia de Produção da UFRGS. Maiores informações através da página eletrônica: <http://www6.ufrgs.br/epr/>. Acesso em 25 de outubro de 2010.

<b>PLANO DE GESTÃO 2008-2012 DA UFRGS</b>		
<b>MISSÃO</b>	<b>VALORES</b>	<b>VISÃO ESTRATÉGICA</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Educação superior gratuita e qualificada.</li> <li>Integração dos conhecimentos produzidos através das atividades de ensino, pesquisa e extensão.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Atender as demandas decorrentes da responsabilidade social.</li> <li>Responder aos anseios da comunidade de docentes, técnico-administrativos e estudantes em seus interesses comuns e também em sua diversidade.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Expansão qualificada das atividades acadêmicas.</li> <li>Ampliação com inclusão em todas as áreas da Universidade.</li> <li>Modernização da Gestão e Recuperação da infraestrutura institucional.</li> <li>Desenvolvimento da comunidade universitária.</li> </ul>

**Quadro 14: Plano de Gestão da UFRGS 2008-2012: Missão, Valores e Visão Estratégica**  
 Fonte: Com base no Plano de Gestão da UFRGS 2008-2012

Com referência à consulta ao Planejamento Estratégico 2010-2012 da FCE, tendo em vista os objetivos desta pesquisa, serão aqui destacados, nos quadros que seguem, apenas os elementos relacionados ao que se pretende desenvolver, entre os quais estão a missão, valores e visão estratégica da Unidade e as vinte ações definidas como prioritárias para 2010-2012, com os fatores associados que motivaram a equipe responsável a priorizá-las:

<b>PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO 2010-2012 DA FCE</b>		
<b>MISSÃO</b>	<b>VALORES</b>	<b>VISÃO ESTRATÉGICA</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Formar e qualificar pessoas comprometidas com a excelência e ética no exercício de suas funções profissionais.</li> <li>Desenvolver novos conhecimentos, em todas as suas áreas de atuação, através da pesquisa e extensão.</li> <li>Contribuir para o desenvolvimento da sociedade com ampla interação com os setores públicos e privados.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Integração entre docentes e discentes.</li> <li>Desenvolvimento humano e colaboração.</li> <li>Valorização da pluralidade.</li> <li>Desburocratização.</li> <li>Sustentabilidade e responsabilidade.</li> <li>Cooperação institucional.</li> <li>Democratização.</li> <li>Contribuição para o desenvolvimento nacional.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Atualizar cursos de graduação e pós-graduação.</li> <li>Manter atividades regulares de pesquisa e extensão em todas as suas áreas de atuação.</li> <li>Tornar-se um centro de referência Internacional.</li> </ul>

**Quadro 15: Planejamento Estratégico da FCE 2010-2012: Missão, Valores e Visão Estratégica**  
 Fonte: Com base no Planejamento Estratégico 2010-2012 da FCE.

<b>PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO FCE 2010-2012</b>	
<b>AÇÕES PRIORITÁRIAS 2010-2012</b>	<b>FATOR ASSOCIADO</b>
Elaborar projeto de curso de Pós-Graduação em Relações Internacionais.	Demanda institucional urgente.
Racionalizar as atividades (carga de trabalho) dos docentes.	Desenvolvimento de atividades de ensino (pós-graduação) e de pesquisa em âmbito internacional.
Projeto de comunicação e fortalecimento da imagem institucional.	
Projeto de curso de Pós-Graduação em Ciências Contábeis e Ciências Atuariais.	Demanda para oferecimento Mestrado em Ciências Contábeis e Ciências Atuariais, por meio de convênio nacional e/ou internacional (particularmente o Mercosul).
Escritório de projetos.	Baixa capacidade de aproveitamento de oportunidades externas referentes a projetos, financiamentos, dentre outros.
Capacitar os técnico-administrativos e explicitar claramente suas atribuições.	Dificuldade de compatibilização entre as atividades acadêmicas e a participação em atividades gerenciais/institucionais.
Valorizar as atividades e competências dos técnico-administrativos.	
Identificar e atuar em áreas de ensino onde a FCE tem potencial de desenvolvimento .	Oportunidade de atuação e reconhecimento em ações de interface (multidisciplinar).
Articular a contratação de professores DE.	Número excessivo de professores substitutos.
Programa de qualificação para a equipe técnica da FCE .	Falta de qualificação específica de novos técnico-administrativos da FCE.
Aprimorar e intensificar o uso do portal da FCE.	Baixo grau de integração e conhecimento mútuo entre os membros da Unidade.
Organizar e estimular atividades de divulgação de projetos realizados na FCE.	Fragilidade no desenvolvimento de trabalhos em grupos e redes (gestão, extensão, ensino e pesquisa).
Diversificar fonte de captação de recursos governamentais (extra-orçamentários) e não-governamentais.	Instabilidade associada aos recursos financeiros não-governamentais.
Oferecimento de novos cursos de ensino à distância.	Demanda por cursos e qualificações no âmbito do ensino a distância.
Especificar as atividades do Programa de Mobilidade Acadêmica da UFRGS mais adequadas para o caso da FCE.	Ampliação de programa de mobilidade acadêmica.
Prospectar novas áreas (espaços físicos) para a FCE. Reavaliar o uso do espaço físico existente.	Espaço físico inadequado (insuficiente) às demandas da FCE.
Criar espaço de uso coletivo/espaço de convivência (em cima do antigo bar).	Falta de local de convivência (docentes, discentes e técnico-administrativos).
Reavaliar o uso do espaço físico existente.	Espaço físico inadequado (insuficiente) às demandas da FCE.
Criar uma 'Ouvidoria FCE' .	Falta estímulo à inovação.
Capacitar e estimular os docentes ao uso de novas tecnologias .	Baixo grau de utilização das novas tecnologias de ensino.

**Quadro 16: fatores associados às ações prioritárias 2010-2012**

Fonte: Planejamento Estratégico 2010-2012 da FCE.

A análise da missão, valores e visão estratégica associados ao Planejamento Estratégico FCE/UFRGS 2010-2012 forneceu elementos que contribuíram para a

averiguação da apropriação das competências organizacionais na Unidade em que se situa o setor onde esta pesquisa foi desenvolvida.

Adicionalmente, uma análise das vinte ações definidas como prioritárias para desenvolvimento na FCE no período de 2010-2012 e os fatores a elas associados permitiram reflexões sobre a pertinência e possível aplicabilidade das contribuições desta pesquisa para os resultados buscados pela Unidade.

Cumprе ressaltar que três dessas ações direcionam-se para o trabalho dos servidores técnico-administrativos, a saber: “capacitar os técnico-administrativos e explicitar claramente suas atribuições, valorizar as atividades e competências dos técnico-administrativos e programa de qualificação para a equipe técnica da FCE” (Planejamento Estratégico FCE, 2010-2012). Depreende-se, portanto, que os gestores, responsáveis pela pontuação dessas ações como prioritárias, reconhecem a relevância do investimento no aprimoramento das competências dos servidores técnico-administrativos para a consecução dos objetivos da Unidade.

Uma análise da proposta da Gerência Administrativa e das “Listas de Atribuições” das Secretarias Acadêmica e Administrativa <sup>28</sup> do Relatório da EPR Consultoria, por sua vez, viabilizou a comparação entre a reorganização prevista no modelo recomendado pela Administração Central da UFRGS e os processos de trabalho que são efetivamente realizados na Secretaria Acadêmica e Secretaria Administrativa, com a finalidade de revelar semelhanças e/ou disparidades.

Através dessa comparação, foi possível verificar que há atividades relacionadas à organização e ao suporte ao cerimonial de colação que são atualmente realizadas pela Gerente Administrativa, mas que, por sua natureza, poderiam ser incorporadas pela Secretaria Acadêmica ou compartilhadas com a mesma. Entre essas atividades estão o contato e orientação das comissões de formatura e a preparação do material para o cerimonial de formatura, participação na cerimônia e apropriação da ata no sistema.

Adicionalmente, entre os processos de trabalho atualmente realizados na Secretaria Acadêmica, a análise documental permitiu verificação de que sete deles poderiam migrar para outros núcleos da Gerência Administrativa com os quais possuem mais afinidades. Tais processos poderão ser visualizados no quadro 17 deste trabalho.

---

<sup>28</sup> O Anexos A e B apresentam quadros contendo o mapeamento de processos de trabalho da Secretaria Acadêmica e da Secretaria Administrativa realizado pela EPR consultoria.

SECRETARIA ACADÊMICA DA FACULDADE DE CIÊNCIAS ECONÔMICAS		GERÊNCIA ADMINISTRATIVA
Processos de Trabalho	Setor Responsável	Núcleo Responsável
Acompanhar os contratos de trabalho de professor substituto	Departamentos	Recursos Humanos
Dar suporte operacional aos processos de ingresso extra-vestibular	Comgrads	Acadêmico
Fornecer suporte ao docente na realização do estágio	Departamentos	Recursos Humanos
Gerenciar freqüência dos docentes	Departamentos	Recursos Humanos
Gerenciar salas e professores no Sistema de Graduação	Departamentos	Acadêmico
Incluir créditos complementares no Sistema de Graduação após aprovação	Comgrads	Acadêmico
Inserir dispensa de disciplinas no Sistema de Graduação após aprovação	Comgrads	Acadêmico
Operacionalizar a aptidão a colação de grau	Comgrads	Acadêmico
Organizar e acompanhar reuniões; elaborar atas	Departamentos/Comgrads	Administrativo
Orientar o discente sobre questões acadêmicas	Comgrads	Acadêmico
Orientar docente e encaminhar a documentação (para afastamento de docente)	Departamentos	Recursos Humanos
Orientar sobre as atividades extra-curriculares previstas nas resoluções do curso	Comgrads	Acadêmico
Matricular alunos na atividade Trabalho de Diplomação e apropriar conceitos	Comgrads	Acadêmico
Negociar oferta de disciplinas, horários e vagas (intermediar tratativas)	Departamentos/Comgrads	Acadêmico
Prover suporte operacional ao concurso docente	Departamentos	Recursos Humanos
Prover suporte operacional ao planejamento e estruturação do departamento	Departamentos	Acadêmico
Prover suporte operacional ao planejamento e atualização do curso	Comgrads	Acadêmico
Receber e analisar a documentação e efetivar matrícula dos calouros	Comgrads	Acadêmico
Receber e encaminhar a documentação de créditos complementares	Comgrads	Acadêmico
Receber e encaminhar a documentação de dispensa de disciplinas	Comgrads	Acadêmico
Receber e encaminhar documentação de mobilidade e intercâmbio	Comgrads	Acadêmico
Tramitar documentos para progressão funcional (dos docentes)	Departamentos	Recursos Humanos

**Quadro 17: Secretaria Acadêmica da FCE /Gerência Administrativa**

Fonte: Com base no mapeamento realizado pela EPR Consultoria e proposta da Gerência Administrativa

A relevância das constatações apresentadas através do quadro 17, para esta pesquisa, reside no fato de que, em uma situação de proposição de melhorias para a Secretaria Acadêmica da FCE, a definição de processos de trabalho que permaneceriam sob a responsabilidade do setor, ou migrariam para outro núcleo da Gerência Administrativa, seria um dos principais fatores a serem discutidos e negociados.

Sugestões de melhoria só podem ser adequadamente elaboradas se houver clara definição sobre as atribuições dos setores e dos servidores a eles vinculados, portanto, essa análise comparativa contribuiu nesse aspecto, indicando processos de trabalho passíveis de revisão.

#### 2.4. QUESTIONÁRIO COM SERVIDORES DA SECRETARIA ACADÊMICA DA FCE/UFRGS

A etapa seguinte desta pesquisa valeu-se do relatório da EPR Consultoria, que, tendo mapeado todos os processos de trabalho que efetivamente ocorrem no âmbito da Secretaria Acadêmica da FCE atualmente, subsidiou a elaboração de questionários adicionais para coleta de dados (distintos para Departamentos e Comgrads), com as seguintes características e forma de aplicação:

O questionário 1<sup>29</sup>, destinado a servidores vinculados aos Departamentos, foi composto dos doze processos de trabalho relacionados às atividades efetivamente desenvolvidas pelos Departamentos que compõem a Secretaria Acadêmica da FCE, conforme mapeamento realizado pela EPR Consultoria.

O questionário 2<sup>30</sup>, destinado a servidores vinculados às Comgrads, foi composto dos dezesseis processos de trabalho relacionados às atividades efetivamente desenvolvidas pelas Comgrads, também utilizando o mapeamento realizado pela EPR Consultoria.

Quatro servidores técnico-administrativos colaboraram nessa fase da coleta de dados, formando duas duplas estabelecidas conforme seus vínculos (Departamento ou Comgrad).

---

<sup>29</sup> Modelo do questionário utilizado pode ser consultado no Apêndice C deste trabalho.

<sup>30</sup> Modelo do questionário utilizado pode ser consultado no Apêndice D deste trabalho.



Seguindo as instruções constantes nos formulários, em um primeiro momento, cada dupla analisou os processos de trabalho relacionados ao setor em que atua e assinalou os processos de trabalho que, na sua percepção, envolvem a competência de negociação de forma significativa.

Concluída essa etapa, os mesmos participantes voltaram a contribuir através do apontamento dos atores, conhecimentos, habilidades e atitudes relacionados aos processos de trabalho por eles assinalados, os quais foram registrados nos quadros a seguir:

SECRETARIA ACADÊMICA DA FCE/UFRGS	
PROCESSOS DE TRABALHO QUE ENVOLVEM NEGOCIAÇÃO	ATORES ENVOLVIDOS
Planejar e atualizar o curso.	Representantes de Comgrads
	Representantes do Conselho da Unidade
	Departamentos que ofertam disciplinas ao curso
	Representantes da Câmara de Graduação do Conselho de Ensino, Pesquisa e Extensão (CEPE) da UFRGS
	Técnico-administrativos
	Discentes
Realizar acordo para oferta de disciplinas, horários e vagas.	Representantes de Comgrads
	Chefes de Departamentos
	Técnico-administrativos
	Docentes
	Discentes
Planejar e estruturar o Departamento.	Chefes dos Departamentos
	Docentes
	Técnico-administrativos
Gerenciar salas e professores no sistema.	Chefes dos Departamentos
	Docentes
	Técnico-administrativos

**Quadro 18: processos de trabalho que envolvem negociação/atores**

Fonte: Com base no mapeamento realizado pela EPR Consultoria e entrevistas.

SECRETARIA ACADÊMICA DA FCE/UFRGS			
PROCESSOS DE TRABALHO QUE ENVOLVEM NEGOCIAÇÃO	CONHECIMENTOS	HABILIDADES	ATITUDES
<ul style="list-style-type: none"> <li>Planejar e atualizar o curso.</li> <li>Realizar acordo para oferta de disciplinas, horários e vagas.</li> <li>Planejar e estruturar o Departamento.</li> <li>Gerenciar salas e professores no sistema.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Estrutura da UFRGS.</li> <li>Sistemas informatizados da UFRGS.</li> <li>Ferramentas de informática básica.</li> <li>Procedimentos e prazos institucionais.</li> <li>Legislação pertinente.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Comunicação eficiente.</li> <li>Relacionamento interpessoal.</li> <li>Mobilização de pessoas.</li> <li>Foco nos objetivos do setor.</li> <li>Organização.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Planejamento.</li> <li>Iniciativa.</li> <li>Cooperação.</li> <li>Comprometimento com a instituição.</li> <li>Priorização dos interesses dos usuários.</li> <li>Abertura a inovações.</li> </ul>

**Quadro 19: processos de trabalho que envolvem negociação e CHA.**

Fonte: Com base no mapeamento realizado pela EPR Consultoria e questionários.

A partir desses registros, acrescidos de observação participante e aplicação das teorias estudadas sobre o conjunto de dados coletados, foi construído o quadro 22, a ser apresentado no capítulo 3, que desdobra os conhecimentos, habilidades e atitudes constantes no quadro 19 em sugestões de desempenhos esperados, através de um detalhamento que associa comportamentos a critérios e condições, conforme proposto por Carbone *et al.* (2009).

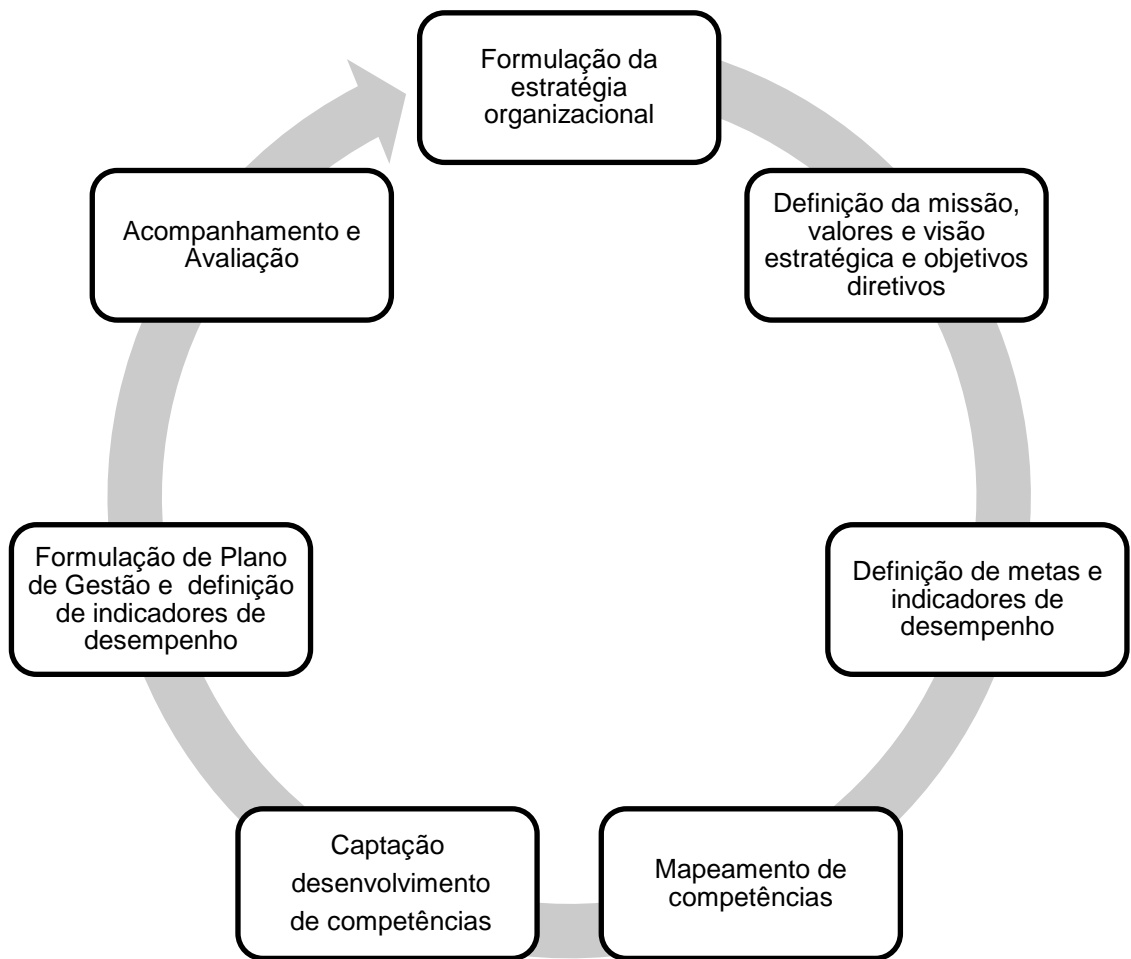
### **3. GESTÃO POR COMPETÊNCIAS PARA O DESENVOLVIMENTO DE NEGOCIADORES NA SECRETARIA ACADÊMICA DA FCE/UFRGS**

Esta pesquisa, deve-se ressaltar, não partiu do mapeamento das competências organizacionais da UFRGS para então mapear competências funcionais e individuais correspondentes. Seu foco foi a análise dos processos de trabalho efetivamente desenvolvidos na Secretaria Acadêmica da FCE, com o intuito de selecionar aqueles que envolvem a competência de negociação e apontar conhecimentos, habilidades e atitudes a eles relacionados.

A abordagem escolhida para o desenvolvimento desta pesquisa foi válida para os objetivos que ela pretendeu atingir porque, conforme ponderam Brandão e Guimarães (2001), a gestão por competências deve ser contemplada como um processo circular, não algo a ser definido “de cima para baixo” ou “de baixo para cima”. Segundo os autores, o importante é que exista coerência com a visão estratégica da organização, a qual deve orientar as ações destinadas para a captação e desenvolvimento das competências nos diferentes níveis.

Dessa forma, a averiguação da existência de correlação entre os diferentes níveis de competência é relevante para esta pesquisa, tanto para confirmar a apropriação das competências organizacionais quanto para identificar lacunas nesse sentido.

Para a identificação de competências nos diferentes níveis, Carbone *et al.* (2009) recomendam uma análise dos documentos relacionados à estratégia da instituição. Esse processo, que deve integrar ainda a formulação de indicadores de desempenho e avaliação, pode ser visualizado na figura a seguir:



**Figura 02: Modelo de Gestão de Competências e de Desempenho**

Fonte: Brandão e Guimarães (2001) apud Carbone *et al.* (2009), com adaptações.

Realizando uma transposição do modelo para a realidade da UFRGS e tendo em vista que as competências organizacionais estão associadas às estratégias de sobrevivência, liderança e pioneirismo de uma organização (RUAS, 2005), seu mapeamento, nesse nível, foi elaborado considerando o disposto nos seguintes documentos: Estatuto, Regimento Geral, Livro Verde do PDI (PDI em construção) e o atual Plano de Gestão da Instituição.

Quanto à identificação das competências funcionais e individuais, que nesta pesquisa referem-se às atividades da FCE e, mais especificamente, à sua Secretaria Acadêmica, foi levado em consideração, adicionalmente, o Planejamento Estratégico da Unidade para o período de 2010-2012.

O quadro 20, apresentado a seguir, foi então elaborado a partir de reflexão sobre as ponderações de Ruas (2005), de que as competências funcionais, as quais

devem ser “desdobramentos das competências organizacionais”, tendem a ser o mecanismo mais adequado para avaliar a apropriação das competências organizacionais nos diferentes níveis de uma organização. Em relação à UFRGS, tendo em vista que são nas Unidades que ocorrem os macroprocessos da instituição, o mapeamento das competências funcionais devem resultar da análise de seus objetivos e atribuições.

Por essa razão, no quadro abaixo estão contidos dados levantados a partir da análise da estratégia da Universidade como um todo e das suas Unidades, com vistas a identificar, respectivamente, competências organizacionais e competências funcionais associadas.

<b>UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL</b>	
<b>COMPETÊNCIAS ORGANIZACIONAIS</b>	<b>COMPETÊNCIAS FUNCIONAIS</b>
Promover o conhecimento, por meio da integração do ensino, da pesquisa e da extensão.	Desenvolver mecanismos para integrar os diferentes níveis de ensino.
Consolidar uma cultura organizacional de busca pela excelência.	Consolidar a imagem institucional.
Buscar processo eficaz e qualificado de ensino-aprendizagem.	Buscar tecnologias e métodos de ensino inovadores.
Primar por uma gestão democrática.	Apoiar-se na descentralização, administrativa, transparência nas ações e participação da comunidade universitária nos processos decisórios.
Comprometer-se com a expansão, sem prejuízo da qualidade	Ampliar a oferta de vagas nos diferentes níveis de ensino, sem prejuízo da qualidade.
Comprometer-se com a inclusão e acessibilidade.	Implementar políticas de inclusão e acessibilidade.
Priorizar o interesse público.	Criar novos cursos de graduação, considerando as demandas sociais.
	Atuar em conformidade com os princípios da gestão pública responsável, da ética e da responsabilidade social e ambiental.
	Buscar soluções para os problemas sócio-econômicos a nível regional e nacional.
Aperfeiçoar os processos de gestão acadêmico-administrativos.	Estabelecer mecanismos de qualificação e valorização dos servidores.
	Reduzir a burocracia.
Estabelecer parcerias com outras organizações públicas e privadas.	Estabelecer parcerias de cooperação mútua com outras entidades.
Orientar-se para a interdisciplinaridade.	Proporcionar flexibilidade na formação dos alunos através de inovações curriculares.
Buscar a internacionalização através de programas de intercâmbio, cooperação e mobilidade.	Tornar-se referência internacional.

Continua

Conclusão

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL	
COMPETÊNCIAS ORGANIZACIONAIS	COMPETÊNCIAS FUNCIONAIS
Promover o respeito às diferenças e à diversidade na comunidade universitária.	Valorizar a pluralidade de idéias e métodos.
Aliar as atividades organizacionais com responsabilidade social e desenvolvimento sustentável.	Defender abordagens que incorporem os princípios da gestão pública responsável, da ética e da sustentabilidade social e ambiental.
Comprometer-se com o bem-estar da Comunidade Universitária.	Criar espaços que favoreçam a integração de docentes, discentes e técnico-administrativos.
	Ampliar espaços destinados a críticas e sugestões.
	Aumentar a satisfação interna dos servidores.
Contribuir para o desenvolvimento nacional e promover melhorias sociais.	Contribuir para o desenvolvimento da sociedade com ampla interação com os setores públicos e privados.
Formação de consciência crítica.	Melhorar a capacidade analítica e técnica dos formandos.

**Quadro 20: Competências organizacionais e funcionais da UFRGS**

Fonte: Com base em UFRGS, Plano de Gestão, 2009; UFRGS, Livro Verde do PDI, 2010 e Planejamento Estratégico FCE (2010).

Quanto às competências individuais relacionadas aos objetivos deste trabalho, cumpre, em um primeiro momento, analisar os demais fatores, além da análise documental, que levaram aos resultados obtidos. Assim, as competências individuais serão apresentadas posteriormente.

A Secretaria Acadêmica da FCE, como forma de reestruturação administrativa relacionada à adesão à Gerência Administrativa aprovada pela Administração Central da UFRGS, merece destaque pelas implicações de sua criação no que concerne ao perfil e desempenho que passaram a ser exigidos dos servidores que nela atuam.

Deve-se reiterar que, apesar de a Secretaria Acadêmica reunir a equipe de apoio administrativo aos Departamentos e Comgrads, as atribuições desses setores, definidas no Estatuto e Regimento da Universidade, não podem ser alteradas em decorrência de tal reestruturação.

Tampouco pode haver alterações na sua organização e funcionamento: os Departamentos são constituídos de Plenário<sup>31</sup>, Colegiado<sup>32</sup> e Chefia (Chefe e Chefe

<sup>31</sup> Art. 41. O Plenário, órgão deliberativo superior, é constituído por todos os docentes do Departamento, lotados e em exercício, e pela representação discente na proporção de 1 (um) aluno para cada 5 (cinco) docentes, escolhidos de acordo com o Regimento Interno da Unidade (Estatuto da UFRGS).

<sup>32</sup> Art. 53. [...] §1º - O Departamento poderá constituir um Colegiado quando o número de seus docentes for superior a 20 (vinte), sendo sua composição definida no Regimento Interno da Unidade.

Substituto), enquanto as Comgrads, devem ter seu número de representantes (docentes e discentes), além do Coordenador e Coordenador Substituto, definidos no Regimento Interno da Unidade, respeitado o disposto no Estatuto e Regimento Geral.

Tendo em vista que esses instrumentos legais determinam que Departamentos e Comgrads sejam formados por representantes docentes e discentes (um aluno para cada cinco docentes), mas não dispõem sobre a lotação de técnico-administrativos, não há razão para servidores técnico-administrativos permanecerem subordinados a chefes de Departamento e Coordenadores de Comgrads, perpetuando um modelo de gestão que limita o potencial de produtividade da força de trabalho das Unidades, já que sua dinâmica disponibiliza servidores técnico-administrativos para realização de atividades similares, mas em atendimento a grupos restritos.

Diante do exposto, pode-se dizer que a Secretaria Acadêmica não deveria de fato ser considerada como uma unificação de Departamentos e Comgrads, mas sim como uma reestruturação administrativa que visa propiciar maior qualificação, eficácia e agilidade no suporte técnico oferecido a esses setores para a consecução de seus objetivos e metas. Ampliar, de tal forma, o escopo de atuação dos técnico-administrativos é o objetivo do modelo de Gerência Administrativa proposto pela Administração Central da UFRGS, com o qual a atual Direção da FCE procura alinhar-se.

A “entrega” propiciada pelos técnico-administrativos e docentes para a instituição é igualmente relevante, mas distinta, em decorrência da natureza de suas atribuições. A proposta da Gerência Administrativa, pode-se assim dizer, visa, através de otimização dos serviços prestados, potencializar a “entrega” de ambos, ampliando seus espaços ocupacionais, conforme teorizado por Dutra (2004), que afirma que tal aumento do grau de complexidade das atribuições sem mudança de cargo ocorre em função das necessidades das organizações e das competências dos funcionários.

A proposta de Gerência Administrativa, ao mapear os processos de trabalho realizados nas Unidades Acadêmicas, classificando-os nos cinco núcleos, buscou, como forma de racionalização de processos de trabalho, eliminar a repetição de uma mesma atividade em setores isolados para atendimento exclusivo de grupos a eles vinculados. Tal sistematização certamente facilitou a compreensão da proposta e do

funcionamento desse novo modelo de gestão, mas não diminuiu as dificuldades relacionadas à sua implantação, tendo em vista a complexidade dos fatores envolvidos nesse processo.

A adesão a esse novo modelo de gestão pressupõe mudanças significativas no âmbito das Unidades e dificilmente alcançará os melhores resultados sem a participação dos servidores envolvidos nas decisões relativas à sua implantação, visando adequação da proposta à realidade da Unidade.

Essa adequação, por sua vez, requer uma análise dos processos de trabalho realizados no âmbito da Unidade, identificando os setores responsáveis e a forma como são conduzidos. Através de um estudo de tal natureza, pode-se colocar em evidência processos de trabalho passíveis de serem racionalizados e definir as ações necessárias à racionalização, as quais podem implicar, conforme sugere a proposta de Gerência Administrativa aprovada pela Administração Central, capacitação e realocação de servidores técnico-administrativos, bem como reestruturação do espaço físico.

Dessa forma, pode-se dizer que uma das ações prioritárias a serem consideradas na definição de estratégias visando uma maximização da produtividade da Secretaria Acadêmica da FCE, seria, em primeira instância, uma análise da pertinência de cada um dos processos de trabalho efetivamente realizados em seu âmbito para a consecução de seus objetivos.

Embora possam existir particularidades nas Unidades que as levem a adaptar a proposta da Gerência Administrativa conforme suas realidades, no caso da FCE ainda não houve discussões nesse sentido. A Secretaria Acadêmica vivencia atualmente uma série de dificuldades relacionadas à ausência de planejamento prévio e de efetivo envolvimento dos servidores a ela vinculados no decorrer de sua implantação.

Seus integrantes, ao realizaram mera transposição das atividades, como elas eram anteriormente conduzidas, para o novo espaço físico compartilhado, não desenvolveram um sistema organizado de trabalho em equipe, essencial para o funcionamento do setor, considerando a concepção da proposta da Gerência Administrativa.

Essa justaposição dos servidores técnico-administrativos vinculados aos Departamentos e Comgrads, sem revisão dos processos de trabalho, é um dos fatores que explica a existência, detalhada no quadro 17 desta pesquisa, de



processos de trabalho atualmente vinculados à Secretaria Acadêmica da FCE, que, por suas características, ficariam sob a responsabilidade de outros núcleos na proposta de Gerência Administrativa elaborada pela PROGESP/Assessores Administrativos.

Segundo os dados obtidos através da análise comparativa do Relatório da EPR Consultoria e modelo de Gerência Administrativa recomendado pela Administração Central, conforme quadro 17 deste trabalho, seria válido analisar a possibilidade de revisão de sete processos atualmente sob a responsabilidade da Secretaria Acadêmica da FCE (a qual corresponderia ao núcleo acadêmico da gerência administrativa), para averiguação da possibilidade de transferi-los para outros núcleos. Da mesma forma, seria importante contemplar a possibilidade de a Secretaria Acadêmica incorporar processos de trabalho atualmente efetivados pela Gerente Administrativa que estão associados à colação de grau.

Considerando o modelo de Gerência Administrativa proposto pela Administração Central, tal estudo poderia resultar na proposição do cenário apresentado no quadro a seguir:

<b>GERÊNCIA ADMINISTRATIVA – REVISÃO DE PROCESSOS DE TRABALHO</b>		
<b>PROCESSOS</b>	<b>RESPONSÁVEL ATUAL</b>	<b>NOVO NÚCLEO RESPONSÁVEL</b>
Acompanhar os contratos de trabalho de professores substitutos.	Secretaria Acadêmica	Recursos Humanos
Fornecer suporte ao docente na realização do estágio.	Secretaria Acadêmica	Recursos Humanos
Gerenciar a frequência dos docentes.	Secretaria Acadêmica	Recursos Humanos
Orientar docente e encaminhar documentos para afastamento.	Secretaria Acadêmica	Recursos Humanos
Prover suporte operacional aos concursos docentes.	Secretaria Acadêmica	Recursos Humanos
Tramitar documentos para a progressão funcional dos docentes.	Secretaria Acadêmica.	Recursos Humanos
Organizar e acompanhar reuniões e elaborar atas.	Secretaria Acadêmica	Administrativo
Contatar e orientar Comissões de Formatura.	Gerente	Secretaria Acadêmica
Preparar material para o cerimonial de formatura.	Gerente	Secretaria Acadêmica
Apropriar a ata de colação de grau no sistema.	Gerente	Secretaria Acadêmica

**Quadro 21: Gerência Administrativa: revisão de processos de trabalho**

Fonte: Com base no relatório da EPR Consultoria e proposta da Gerência Administrativa

Um estudo da viabilidade das alterações apresentadas no quadro acima exigiria um levantamento dos aspectos favoráveis, obstáculos e reestruturação necessários para a efetivação das mudanças, o que ultrapassaria o escopo desta

pesquisa porque envolveria um estudo sobre os processos de trabalho referentes a todos os núcleos da Gerência Administrativa e a forma como são atualmente conduzidos na FCE. Para demonstrar a relevância da realização de tal estudo, entretanto, vale exemplificar e analisar algumas atividades que mereceriam atenção durante um estudo de revisão dos processos de trabalho da Secretaria Acadêmica, quais sejam os registros de frequência e férias da FCE e o acompanhamento de reuniões e elaboração de atas e outros documentos.

Atualmente, há na FCE três servidoras técnico-administrativas responsáveis pelo registro de frequência e férias dos servidores, sendo que cada uma atende determinados servidores com exclusividade: uma está lotada na Secretaria Administrativa, atendendo técnico-administrativos e docentes em cargo de chefia e as demais estão lotadas na Secretaria Acadêmica, atendendo, de forma separada e exclusiva, os docentes do Departamento de Ciências Contábeis e Atuariais e Departamento de Ciências Econômicas.

Nesse caso, a concentração das atividades de férias e frequência no núcleo de Recursos Humanos, apontando dois responsáveis da equipe para atendimento de todos os servidores, sem distinção, provavelmente resultaria em maior acessibilidade para os beneficiários dos serviços e melhor aproveitamento da força de trabalho disponível na Unidade.

Quanto ao acompanhamento de reuniões e elaboração de documentos como atas, declarações, atestados e resoluções, o modelo de Gerência Administrativa prevê que sejam atribuições do núcleo administrativo para atendimento de todas as necessidades da Unidade.

O grande obstáculo, nesse caso, seria o fato de que a elaboração de tais documentos para todos os setores da Unidade exigiria, dos servidores que ficariam responsáveis por tal atribuição, amplo conhecimento sobre as atividades desenvolvidas nos diversos setores da Unidade, além de foco nos resultados da Unidade como um todo. Ou seja, tal responsabilidade exigiria visão sistêmica, comprometimento e multifuncionalidade em patamares ainda não apropriados pela cultura organizacional vigente.

A racionalização através da centralização do acompanhamento de reuniões e elaboração de documentos importantes da Unidade em um dos núcleos da Gerência Administrativa, poderia, portanto, trazer mais prejuízos do que benefícios se implementada sem um investimento em ações direcionadas para o desenvolvimento

das competências necessárias e verificação de disponibilidade de servidores com o perfil exigido para um desempenho satisfatório frente às novas demandas.

Assim, conclui-se que, embora mudanças na organização do trabalho sejam desejáveis, elas exigem uma análise cuidadosa de sua viabilidade frente ao contexto e recursos disponíveis, levando em consideração que exigem captação e desenvolvimento de competências, que, por sua vez, envolvem vários fatores, tais como capacitações e negociações, com a Direção e com outros setores (internos e externos).

Um outro ponto importante a se observar, considerando as contribuições de Leme (2006), é que a maior dificuldade em termos de desenvolvimento das competências necessárias não se concentra nas competências técnicas, associadas ao conhecimento e a habilidade, mas sim nas competências comportamentais, relacionadas com a atitude. O maior obstáculo não parece ser o desenvolvimento de mecanismos para promover o “saber o que fazer” ou o “saber fazer”, mas sim encontrar formas de instigar o “querer fazer”.

Não há dúvidas de que possibilidades de incremento salarial constituem-se em um dos mais importantes fatores de motivação. Assim, planos de carreira como o dos servidores técnico-administrativos em educação, que contemplem progressão por capacitação e por avaliação de desempenho, além de percentuais de incentivo à qualificação através de cursos de educação formal podem ter influência positiva nesse “querer fazer”.

Entretanto, reiterando que se trata de opinião da autora, um fator especialmente valorizado no atual contexto social em que a estrutura social e status de indivíduos definem-se, em grande parte, por sua inserção no mundo do trabalho, a realização profissional pode também ser um fator de estímulo para promoção desse “querer fazer”. Vislumbrar possibilidades de cumprir metas e atingir objetivos, ou seja, de concretizar algo, pode ser um incentivo nesse aspecto, portanto o desenvolvimento da competência de negociação pode potencializar atitudes positivas na medida em que aumenta as chances de realização de acordos efetivos, que contribuam para a obtenção de resultados almejados.

Entre os pressupostos considerados para a realização desta pesquisa, está o entendimento que o desenvolvimento da competência de negociação pode promover maior eficácia no trabalho realizado pela Secretaria Acadêmica da FCE. Os processos de trabalho que envolvem negociação, identificados através dos

questionários 1 e 2, realizados junto a servidores técnico-administrativos da Secretaria Acadêmica da FCE, referem-se a atividades essenciais do setor e serão analisados a seguir para averiguação da relevância do desenvolvimento da competência de negociação com vistas à maximização de resultados, bem como para apontamento dos conhecimentos, habilidades e atitudes associados.

- *Planejar e atualizar o curso:*

Os cursos de graduação precisam ser constantemente atualizados e revisados, visando a formação de profissionais qualificados.

As Comgrads, fundamentadas nas legislações pertinentes do Ministério da Educação, definem alterações necessárias aos currículos do curso, considerando as exigências do mercado de trabalho e o atendimento dos objetivos e missão da instituição.

Uma vez definidas as alterações curriculares a serem implementadas, as Comgrads elaboram resoluções que são submetidas à aprovação do Conselho da Unidade e à Câmara de Graduação do Conselho de Ensino Pesquisa e Extensão (CEPE) para homologação.

Esses processos são burocráticos e demorados, pois são instruídos com documentos que necessitam de análise e aprovação em diversos setores e instâncias da instituição, nos quais coexistem diferentes visões e correntes ideológicas, de forma que a negociação torna-se necessária e constante desde a etapa das definições entre os membros da Comgrad até o momento da aprovação final no CEPE.

- *Realizar acordo para oferta de disciplinas, horários e vagas:*

As Comgrads negociam horários e vagas em disciplinas de sua grade curricular com os diversos Departamentos, de forma que o aluno em seriação padrão possa cursar todas as disciplinas da etapa em que se encontra sem conflito de horários. Esse processo depende também das negociações internas, no âmbito das Unidades, entre os Chefes de Departamento e docentes que ministrarão as disciplinas.

- *Planejar e estruturar o Departamento:*

Há diversas questões relacionadas ao funcionamento dos Departamentos e atribuições das pessoas a eles vinculados que implicam negociação para definição de responsáveis por tarefas, padronização de procedimentos e conciliação de interesses divergentes.

Atualmente, em decorrência de inúmeras inovações que vêm sendo implantadas na Universidade e da ausência de instrumentos legais que definam os responsáveis pela execução das atividades a elas relacionadas, intensifica-se a necessidade de negociação nesse sentido.

- *Gerenciar salas e professores no sistema:*

Com referência a essa atividade, a negociação pode abranger inclusive a definição do responsável pela efetivação da oferta de disciplinas através de sistema informatizado específico (Sistema de Graduação), tendo em vista que a tarefa pode ser realizada pelas chefias ou por técnico-administrativos vinculados aos Departamentos e indicados pela chefia.

Quanto ao processo de trabalho em si, antes de cada período letivo, após negociações e acordos realizados com as Comgrads que demandam vagas e turmas, conforme possibilidade de atendimento do Departamento (que também envolve negociação com os docentes), é feito o lançamento inicial das disciplinas a serem ofertadas.

Após a fase de encomenda de matrícula, deve ser reavaliada a demanda por vagas em relação ao espaço físico disponibilizado. Se necessário, os Departamentos da Unidade devem negociar a alteração da distribuição inicial de turmas nas salas, adequando o espaço físico ao número de alunos efetivamente matriculados em determinadas disciplinas e permitindo a liberação das salas de maior dimensão para disciplinas cuja demanda exija ampliação de vagas. Havendo ampliação, esta também precisa ser negociada com os ministrantes se extrapolar o limite inicialmente acordado de vagas a serem oferecidas.

Considere-se ainda que Departamentos e Comgrads também precisam recorrer à negociação, entre si e com os ministrantes das disciplinas, quando há demanda extraordinária por turmas em decorrência de ajustes relacionados a alterações curriculares.

Cumprе ressaltar que os processos de trabalho descritos acima são direcionados para o atendimento dos usuários dos serviços da Secretaria Acadêmica da FCE, quais sejam, docentes e discentes, visando o objetivo principal<sup>33</sup> da FCE de “oferecer um ensino de graduação e pós-graduação de qualidade, bem

---

<sup>33</sup> Disponível na página eletrônica da Faculdade de Ciências Econômicas: <http://www6.ufrgs.br/fce/>. Acesso em 20/09/2010.

como desenvolver atividades de pesquisa e de extensão, em todas as áreas de suas atividades”. Isso demonstra o quanto o trabalho desenvolvido na Secretaria Acadêmica da FCE é relevante para a consecução das metas da Unidade.

Outro aspecto importante a ser considerado sobre a Secretaria Acadêmica da FCE é que, embora os Departamentos e Comgrads sejam chefiados por docentes, estes, em virtude da necessidade de acumularem as atribuições de seus cargos de chefia com os seus compromissos acadêmicos, apóiam-se significativamente no trabalho dos técnico-administrativos que provêm suporte ao setor.

Pode-se afirmar, inclusive, que a qualidade dos serviços prestados pela Secretaria Acadêmica da FCE depende fortemente da cooperação dos integrantes de sua equipe técnica e da sua capacidade de auto-gerenciamento, pois, na sua atual dinâmica de funcionamento, os cinco docentes que exercem os cargos de chefia em seu âmbito não delegam tarefas para a equipe com um todo, mas sim para o(s) técnico-administrativo(s) de quem são chefias imediatas.

Através das entrevistas com os servidores que trabalham na Secretaria Acadêmica da FCE, foi possível constatar que o processo de implantação do setor exerceu considerável influência sobre as atuais dificuldades de negociação interna existentes em seu âmbito, cuja superação é essencial para a promoção de ajuda mútua entre os servidores e otimização do funcionamento do setor, especialmente durante os períodos de grande demanda e nas situações em que atividades complexas precisam ser cumpridas em prazos exíguos.

O desenvolvimento de uma cultura de negociação baseada em princípios, conforme propõem Fischer, Ury e Patton (2005), como forma de viabilizar melhores resultados através do trabalho em equipe da Secretaria Acadêmica é particularmente importante em decorrência da atual impossibilidade de designação, para o setor, de chefe técnico-administrativo com gratificação compatível com a função.

A maximização da produtividade em seu âmbito demandaria, da equipe técnica, trabalho integrado apesar do fato de seus servidores se reportarem a diferentes chefias com diferentes prioridades. Alinhando-se com a proposta de negociação baseada em princípios de Ury, Fischer e Patton (2005), focar em interesses, evitando o apego a posicionamentos, seria fundamental nessa busca, que requer consideração dos interesses da Secretaria Acadêmica como um todo e não em posicionamentos decorrentes de vinculação a um Departamento ou

Comgrad na priorização das tarefas. Insistir nessa visão mais abrangente, que considera os integrantes da Secretaria Acadêmica como uma equipe única, nesse caso, equivaleria a “insistir em critérios objetivos” para definir estratégias para o setor. Quanto a criar opções antes de decidir o que fazer, diante da necessidade de rever os atuais processos de trabalho da Secretaria Acadêmica, se a equipe atuar de forma integrada para contemplar as diversas possibilidades e obstáculos, terá maiores chances de melhores resultados. Sobre a orientação dos autores, de tratar pessoas e problemas separadamente, a recomendação deve ser entendida como deixar as diferenças de lado para encontrar soluções, ou seja, unir-se em torno do objetivo de “atacar” os problemas.

Vislumbradas as possibilidades de melhorias na Secretaria Acadêmica da FCE através de desenvolvimento da competência de negociação pelos servidores que trabalham no setor, conciliando as informações obtidas através do instrumentos de coleta de dados e as teorias estudadas, devem-se registrar os conhecimentos, habilidades e atitudes relacionados aos processos de trabalho assinalados no questionário realizado com os servidores da Secretaria Acadêmica da FCE como sendo os que envolvem negociação.

Com vistas à consecução desse objetivo, foi construído o quadro a seguir, que reelaborou os dados coletados através desta pesquisa seguindo a abordagem proposta por Carbone *et al.* (2009), a qual integra diversas concepções de competência apresentadas no referencial teórico desta pesquisa, relacionando “comportamento, critério e condição” para refletir uma compreensão de competência como “combinações sinérgicas de conhecimentos, habilidades e atitudes, expressas pelo desempenho profissional dentro de determinado contexto organizacional, que agregam valor a pessoas e organizações” (CARBONE *ET AL.*, 2009 p. 43).

<b>Comportamento (verbo + objeto da ação)</b>	<b>Critério</b>	<b>Condição</b>
Atualiza-se sobre legislações pertinentes.	Rotineiramente.	Consultando <i>sites</i> oficiais.
Conhece a estrutura, funcionamento e principais atribuições dos diferentes órgãos da UFRGS.	Mantendo-se atualizado sobre alterações e inovações.	Consultando veículos de informação disponíveis, como o <i>site</i> oficial e jornal da UFRGS.
Utiliza sistemas informatizados próprios da UFRGS para consultas, registros e execução de tarefas.	Adequadamente, do ponto de vista operacional e da observância de legislações e de prazos institucionais.	Atuando em nível de autorização compatível com seu cargo ou função.

Continua

## Conclusão

<b>Comportamento (verbo + objeto da ação)</b>	<b>Critério</b>	<b>Condição</b>
Busca informações relevantes para a execução de atividades sob sua responsabilidade.	Rotineiramente.	Consultando colegas, setores, órgãos e sistemas da própria Universidade ou outras instituições, quando for o caso.
Executa o trabalho dentro dos prazos estabelecidos.	Satisfatoriamente, sem redução da qualidade.	Observando os calendários institucionais e orientações das chefias.
Comunica-se de forma eficaz.	Observando objetividade e clareza na transmissão e recepção de informações .	Interagindo ao telefone, pessoalmente, através de e-mail e de documentos oficiais .
Redige documentos oficiais.	Com objetividade, clareza e linguagem adequada.	Utilizando a ferramenta Word.
Trabalha em equipe.	Cooperando para a consecução das metas do setor e objetivos institucionais	Negociando divisão de tarefas ou atuando de forma integrada e colaborativa.
Relaciona-se bem com seus pares e com os usuários.	Agindo com cordialidade e presteza.	Interagindo com colegas de diferentes níveis hierárquicos e usuários.
Mobiliza pessoas e setores.	Priorizando os interesses dos usuários e objetivos institucionais.	Atuando em nível de complexidade compatível com seu cargo ou função
Planeja a execução de tarefas não rotineiras e de maior complexidade.	Otimizando tempo e recursos.	Adaptando-se aos recursos disponíveis.
Trabalha de forma organizada.	Acompanhando a execução das tarefas.	Utilizando agendas, planilhas de acompanhamento e arquivos.
Age com responsabilidade e comprometimento.	Honrando compromissos.	Atuando em nível de complexidade compatível com seu cargo ou função.
Procura participar de ações de capacitação institucionais, relacionadas às suas atividades.	Aplicando os conhecimentos obtidos no trabalho.	Negociando previamente com chefia e pares, visando o adequado andamento do trabalho.
Mantém-se aberto a mudanças e inovações.	Adaptando-se a novas demandas, prioridades, sistemas e modelos de gestão.	Sendo receptivo a novas propostas de trabalho e exigências institucionais e sociais.
Antecipa-se na busca por soluções para problemas.	Acionando recursos disponíveis.	Atuando em nível de complexidade compatível com seu cargo ou função.

**Quadro 22: Competências de negociadores da Secretaria Acadêmica/ FCE**

Fonte: Elaborado com base nos instrumentos de coleta de dados, observação e referencial teórico.

Esse modelo, que aborda gestão de competências e gestão de desempenho como instrumentos interdependentes e complementares de um sistema maior de gestão organizacional condiz com a proposta de Brandão e Guimarães (2001, p.14), que propõem o termo “gestão de desempenho baseada nas competências”.

O Planejamento Estratégico FCE 2010-2012 não prevê, após a definição dos objetivos diretivos, indicadores e metas, uma etapa para mapeamento das



competências requeridas para a concretização do desempenho esperado, conforme sugerido por Carbone *et al* (2009), mas configura-se como instrumento aberto à implementação de um modelo de gestão focado em competências, pois a etapa de detalhamento das vinte ações definidas como prioritárias para o período de 2010-2012, cujo desenvolvimento ficou sob a responsabilidade da equipe responsável e colaboradores, é de livre proposição e poderá contemplar propostas nesse sentido.

No âmbito da Secretaria Acadêmica da FCE, a definição dos conhecimentos, habilidades e atitudes, representados por comportamentos, critérios e condições relacionados, alinhando-se com a proposta de Carbone *et al.*, conforme a sugestão apresentada no quadro 22 deste trabalho, poderia facilitar as negociações associadas a processos de trabalho essenciais do setor, agilizando resultados e promovendo a eficácia.

A adoção desse modelo poderia contribuir para o desenvolvimento satisfatório de ações prioritárias do Planejamento Estratégico 2010-2012 da FCE direcionadas para a capacitação e especificação das atribuições dos técnico-administrativos, sua qualificação e valorização de suas atividades e competências, na medida em que esclareceria, também, o desempenho esperado desses servidores e a forma como ele poderia ser atingido. Adicionalmente, poderia facilitar a identificação das capacitações requeridas, portanto, poderia vir ao encontro dos interesses da Unidade nesse aspecto.

No âmbito da UFRGS, uma sugestão para adoção de um sistema de gestão por competências complementar ao atual Programa de Avaliação de Desempenho da Universidade (em implantação), com vistas a promoção do mapeamento de competências nas Unidades, seria, juntamente com a pactuação prévia de metas (prevista no processo de avaliação), instituir, também, o acordo relativo ao desempenho esperado, com especificação dos comportamentos, critérios e condições correspondentes (CARBONE *ET AL.*, 2009).

O Programa de Avaliação de desempenho é aberto a inovações e poderia prever a inclusão, no âmbito das Unidades, de desempenho esperado para os integrantes das equipes com tal especificação.

O reconhecimento de que o maior desafio da Administração Pública é tornar seus servidores receptivos às mudanças exigidas pelo atual contexto social certamente figura entre os elementos mais importantes de transformação nessa área, pois significa reconhecimento de que essas mudanças não ocorrerão

unicamente por força de leis e decretos. A internalização desse entendimento pode então levar à elaboração de instrumentos legais direcionados para a institucionalização de mecanismos capazes de incentivar alterações na cultura organizacional, entre os quais podem ser destacados programas de capacitação e de avaliação de desempenho, além de sistemas de gestão por competências.

O Decreto 5.707/2006, que regulamentou a implantação da Gestão por Competências no serviço público reflete essa visão ao focalizar na capacitação e incluir nas diretrizes da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal a promoção da “capacitação gerencial do servidor e sua qualificação para o exercício de atividades de direção e assessoramento” (Brasil, Decreto 5.707, art.3º, parágrafo III, 2006), reforçando a idéia de que o investimento no desenvolvimento dos servidores através de ações que vão além do treinamento operacional é primordial para a construção de um ambiente propício a inovações no setor público.

Finalmente, deve-se ressaltar que a implantação bem-sucedida de um modelo de gestão por competências pressupõe valorização do papel de todas as pessoas da organização e sua participação na construção conjunta de propostas. Se, por um lado, durante a fase de sensibilização deve haver esclarecimento sobre a relevância de uma gestão baseada em desempenho e competências para o alcance dos objetivos organizacionais, por outro lado, deve também ser reiterado o entendimento de Le Bortef (2003, p.14) de que “as competências nada são sem as pessoas”.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

A motivação para a realização deste trabalho, conforme mencionado em sua introdução, consistiu na busca pela definição de conhecimentos, habilidades e atitudes a serem focalizados pelos servidores da Secretaria Acadêmica da FCE da UFRGS visando melhorias no seu funcionamento através do desenvolvimento de negociadores no seu âmbito.

Com vistas à consecução de tal objetivo, este estudo valeu-se de significativa análise documental, além de dados coletados através dos instrumentos de pesquisa elaborados para esse fim, quais sejam, roteiro para entrevista com gestores da PROGESP, roteiro para entrevista com docentes e técnico-administrativos vinculados à Secretaria Acadêmica da FCE e questionário com técnico-administrativos vinculados aos Departamentos e Comgrads atendidos pelo setor.

Foram assim obtidas indicações de ser procedente o pressuposto inicial de que o desenvolvimento da competência de negociação poderia contribuir para o aumento da produtividade e eficácia do setor, responsável por processos de trabalho que envolvem acordos e colaboração tanto a nível interno quanto de outros órgãos da instituição.

Em virtude de a Secretaria Acadêmica ter sido implantada como forma de adesão a um novo modelo de gestão sugerido pela Administração Central para racionalização dos processos de trabalho e qualificação dos serviços prestados pela Universidade, tornou-se necessária uma análise dos impactos de seu processo de implantação sobre sua atual dinâmica de funcionamento.

Verificou-se, então, que a Secretaria Acadêmica da FCE ainda se distancia do modelo proposto de Gerência Administrativa por apresentar-se como uma justaposição dos setores individualizados que a compõem, fator que dificulta a negociação interna em seu âmbito uma vez que não conta com uma equipe suficientemente integrada para atendimento dos objetivos do setor em todo o seu escopo de atuação.

Entre as sugestões de maior relevância, com vistas a potencializar a eficácia dos serviços prestados pela Secretaria Acadêmica da FCE, podem estar, portanto, a redefinição e redistribuição de seus atuais processos de trabalho, de forma que ela seja percebida como um setor único, que alcança seus objetivos ao contribuir para a consecução das metas dos Departamentos e Comgrads por ela atendidos.

Para tanto, seria importante retomar a implantação da Gerência Administrativa nos termos em que foi concebida, analisando a atual forma de condução dos principais processos de trabalho da FCE e verificando as possibilidades de racionalização, consideradas a realidade da Unidade e a viabilidade das readequações necessárias no que se refere à reestruturação predial, disponibilidade de servidores técnico-administrativos e capacitações exigidas.

Por esse motivo, o presente trabalho procurou abordar questões relevantes ao processo de implementação da Gerência Administrativa na UFRGS, para então poder focalizar mais especificamente nos assuntos pertinentes ao núcleo responsável pelo serviço de apoio acadêmico (ao qual a Secretaria Acadêmica da FCE corresponde), com o intuito de apresentar contribuições que possam ser relevantes para Unidades que estão em fase de planejamento ou implantação desse novo modelo de gestão, como a própria FCE.

Com referência aos assuntos mais especificamente pertinentes à Secretaria Acadêmica, conforme resultado desta pesquisa, conclui-se que há, ao menos, quatro processos de trabalho sob sua responsabilidade que demandam considerável negociação entre os atores envolvidos: “planejar e atualizar o curso; realizar acordo e oferta de disciplinas, horários e vagas; planejar e estruturar o Departamento e gerenciar salas e professores no sistema” (EPR Consultoria, Relatório, 2009). Essas atividades são essenciais ao setor e dependerão de seu adequado gerenciamento a qualidade dos cursos de graduação da FCE e a realização de atividades de ensino, pesquisa e extensão conforme demanda institucional.

A associação de conhecimentos, habilidades e atitudes a esses processos de trabalho resultou em outra possível contribuição importante e mais diretamente ligada ao objeto de estudo deste trabalho: O quadro 22, elaborado a partir da utilização do modelo sugerido por Carbone *et al.* (2009), que relaciona de comportamentos, critérios e condições para representação de competências e está em consonância com os objetivos de ações prioritárias do planejamento estratégico da FCE 2010-2012, as quais visam “capacitar e explicitar claramente as atribuições dos técnico-administrativos, valorizar as atividades e competências dos técnico-administrativos e (instituir um) programa de qualificação da equipe técnica da FCE” (Planejamento Estratégico FCE 2010-2012).

Esse estabelecimento de competências requeridas, na forma de desempenho esperado, especifica as atribuições e pode facilitar a identificação de lacunas com vistas a determinação de capacitações necessárias.

Cumprе ressaltar que o foco de negociação proposto neste trabalho foi o de competência relacionada à busca por entendimento entre partes com interesses comuns e opostos, a ser desenvolvida para a otimização do trabalho de um local.

Não houve, portanto, direcionamento para a negociação coletiva, ou seja, para o estabelecimento de acordos entre servidores e Governo, referentes a condições gerais de trabalho.

Ainda assim, a pesquisa pode incitar uma continuidade voltada para reflexões nesse aspecto, tendo em vista que aborda as atuais exigências de multifuncionalidade e de foco em resultados, e não em processos, para servidores técnico-administrativos em educação.

Os novos planos de carreira que vêm sendo instituídos para funcionários públicos são direcionados para a valorização da “entrega” dos servidores em relação aos objetivos institucionais, através de progressão. No caso dos Técnico-administrativos em Educação, existe atualmente a progressão por capacitação e por mérito (conforme resultado da avaliação de desempenho), além de incentivo à qualificação (por conclusão de curso de educação formal em nível superior ao exigido para o cargo).

Analisar o atual plano de carreira dos técnico-administrativos em educação em relação ao trabalho demandado desses servidores, envolveria, além de uma análise do histórico das lutas e conquistas da categoria, consideração da situação atual e elaboração de sugestões de melhorias das condições de trabalho através de negociação.

Outras sugestões para ampliação e continuidade deste trabalho seriam:

- Estudo de caso considerando a proposta da Gerência Administrativa, a ser realizado em Unidade que já tenha concluído o processo de implantação, registrando as etapas da implantação, as dificuldades encontradas e suas respectivas soluções, os aspectos do contexto específico que favoreceram a instauração do novo modelo de gestão e a relevância da negociação para o processo.
- Pesquisa sobre mecanismos que promovam a criação, em âmbito institucional, de uma cultura de mapeamento e gestão por competências, com vistas

a futura adoção do sistema de gestão por competências previsto no Decreto 5.707/2006.

- Estudo sobre o sistema de gestão de competências proposto pelo Decreto 5.707/2006 e possíveis adequações para sua compatibilização com os instrumentos atualmente utilizados pela Universidade - Programa de Avaliação de Desempenho e Programa de Capacitação.

Analisar questões relacionadas à gestão de pessoas em setores pertencentes a instituições públicas federais, tais como a Secretaria Acadêmica da FCE da UFRGS, tende a ser uma tarefa bastante complexa, pois exige, paralelamente, uma análise mais abrangente e aprofundada do contexto geral da Administração Pública, que ultrapasse o âmbito do local de pesquisa e aborde os principais fatores que influenciam as práticas de gestão nas organizações públicas, cujo planejamento é orientado por planos de ação governamentais.

Através desta pesquisa, foi possível verificar um alinhamento entre o que o Governo vêm propondo, em termos de qualificação do serviço público, e o que a UFRGS tem buscado implementar nesse sentido. Também foi possível concluir que a Faculdade de Ciências Econômicas, da mesma forma, tem investido na implantação novos modelos de gestão voltados para o alcance dos objetivos institucionais.

## REFERÊNCIAS

ANTONELLO, C. **A metamorfose da aprendizagem organizacional**: uma revisão crítica. IN RUAS,R.; ANTONELLO, Claudia. S.; BOFF. Luiz. Henrique. In: Os novos horizontes de gestão: aprendizagem organizacional e competências. Porto Alegre, Bookman, 2005. p. 12-33.

BALDI, Mariana. ROT-NEGCOL – **Relações e Organizações de Trabalho**. Porto Alegre: [S.n.], 2009. (Apostila da disciplina Relações e Organizações de Trabalho), Curso de Especialização em Negociação Coletiva, Escola de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Disponível em: <http://www.eavirtual.ea.ufrgs.br/negcol> (Acesso restrito aos alunos deste curso, pela plataforma NAVI). Acesso em: 29/09/2009.

BOTERF, G. Le. **Desenvolvendo a competência dos profissionais**. 4. ed. Porto Alegre: Artmed, 2003.

BRAGA, Douglas Gerson. **Conflitos, eficiência e democracia na gestão pública**. Rio de Janeiro: Ed. FIOCRUZ, 1998.

BRANDÃO, Hugo Pena et al. **Gestão de desempenho por competências**: integrando a gestão por competências, o balanced scorecard e a avaliação 360 graus. **RAP**: revista de administração pública, Rio de Janeiro, v. 42, n. 5, p. 875-898, set./out. 2008.

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

BURSZTYN, Marcel. **Introdução à crítica da razão desestatizante**. Revista do Serviço Público. ano 49, n. 1, p. 141-162, jan./mar. 1998.

CARBONE, Pedro Paulo; *et al.* **Gestão por competências e gestão do conhecimento**. 3 ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2009.

CARDOSO, L.; COLOMBO,L. **Mapeamento de Processos e Definição de Cargos e Funções nas Secretarias Administrativa e Acadêmica da Faculdade de Ciências Econômicas da UFRGS**. EPR Consultoria. Relatório. Porto Alegre, 2010. 38 f. (Texto digitado, não publicado, encontra-se arquivado na Faculdade de Ciências Econômicas da UFRGS).

CARVALHO, Antônio Ivo de, *et al.* **Escolas de governo e gestão por competências**: mesa-redonda de pesquisa-ação. Brasília: ENAP, 2009. 109 p.

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

FISCHER, R; Ury, W., PATTON, B. **Como chegar ao SIM** – a negociação de acordos sem concessões. Projeto de Negociação da Harvard Law School. Imago: Rio de Janeiro, 2005.

LEME, R. **Avaliação de Desempenho com Foco em Competência**: a base para remuneração por Competências. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2006.

LOPES, Fernando. NEG II – NEGCOL – Negociação 2. Porto Alegre: [S.n.], 2009. (Apostila da disciplina Negociação II), Curso de Especialização em Negociação Coletiva, Escola de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Disponível em: <http://www.eavirtual.ea.ufrgs.br/negcol> (Acesso restrito aos alunos deste curso, pela plataforma NAVI). Acesso em 01/12/2009.

LOPES, Fernando. NEG III – NEGCOL – Negociação 3. Porto Alegre: [S.n.], 2009. (Apostila da disciplina Negociação III), Curso de Especialização em Negociação Coletiva, Escola de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Disponível em: <http://www.eavirtual.ea.ufrgs.br/negcol> (Acesso restrito aos alunos deste curso, pela plataforma NAVI). Acesso em 02/02/2010.

MARENCO, André; PINHEIRO, Ivan; KLERING, Luis. EGS-NEGCOL – Estado Governo e Sociedade. Porto Alegre: [S.n.], 2009. (Apostila da disciplina Estado Governo e Sociedade), Curso de Especialização em Negociação Coletiva, Escola de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Disponível em: <http://www.eavirtual.ea.ufrgs.br/negcol> (Acesso restrito aos alunos deste curso, pela plataforma NAVI). Acesso em 18/08/2009.

MARTINS, Humberto. **Ética do Patrimonialismo e a Modernização da Administração Pública Brasileira** In: MOTTA, Fernando C. Prestes & CALDAS, Miguel P. (Orgs.) São Paulo. **Cultura Organizacional e Cultura Brasileira**, Atlas, 1997. Disponível em: [http://hfmartins.sites.uol.com.br/Publicacoes/publi\\_02.pdf](http://hfmartins.sites.uol.com.br/Publicacoes/publi_02.pdf) Acesso em 23 /10/2010.

MISOCZKY, Maria Ceci. NEG1-NEGCOL – Negociação 1. Porto Alegre: [S.n.], 2009. (Apostila da disciplina Negociação 1), Curso de Especialização em Negociação Coletiva, Escola de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Disponível em: <http://www.eavirtual.ea.ufrgs.br/negcol> (Acesso restrito aos alunos deste curso, pela plataforma NAVI). Acesso em 10/11/2009.

MISOCZKY, Maria Ceci A. **Dilemas da Burocracia no Campo das Políticas Públicas**: Neutralidade, Competição ou Engajamento? Organizações & Sociedade, 2006.

RUAS, R. **Gestão por Competências: uma contribuição à estratégia das organizações**. IN RUAS,R.; ANTONELLO, Claudia. S.; BOFF. Luiz. Henrique. In: Os novos horizontes de gestão: aprendizagem organizacional e competências. Porto Alegre, Bookman, 2005. p. 34-54.

BRASIL, Presidência da República. Casa Civil. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/constituicao/constitui%C3%A7ao.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constitui%C3%A7ao.htm). Acesso em 13 -07-2010.



BRASIL, Presidência da República. Casa Civil. **Decreto nº 5.824, de 26 de junho de 2006.** Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/Ato2004-2006/2006/Decreto/D5824.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Ato2004-2006/2006/Decreto/D5824.htm). Acesso em 28-5-2010.

BRASIL, Presidência da República. Casa Civil. **Decreto nº 5.825, de 26 de junho de 2006.** Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/CCIVIL/Ato20042006/2006/Decreto/D5825htm>. Acesso em 28-5-2010.

BRASIL, Presidência da República. Casa Civil. **Decreto nº 5.707, de 23 de fevereiro de 2006.** Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil/\\_Ato20042006/2006/Decreto/D5707.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil/_Ato20042006/2006/Decreto/D5707.htm). Acesso em 28-05-2010.

BRASIL, Presidência da República. Casa Civil. **Lei nº 11.091, de 12 de janeiro de 2005.** Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/ato2004-06/2005/lei/111091.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/ato2004-06/2005/lei/111091.htm). Acesso em 28-5-2010.

BRASIL. Ministério da Administração Federal e da Reforma do Estado. **Plano diretor da reforma do aparelho do Estado.** Brasília, 1995. Disponível em [http://www.planalto.gov.br/publi\\_04/colecao/plandi.htm](http://www.planalto.gov.br/publi_04/colecao/plandi.htm). Acesso em 06/08/2010.

BRASIL. 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.** Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão, Secretaria de Recursos Humanos. – Brasília: MP, 2009. 254 f. Disponível em [http://www.servidor.gov.br/publicacao/conferencia/100819\\_Conferencia.pdf](http://www.servidor.gov.br/publicacao/conferencia/100819_Conferencia.pdf). Acesso em 20 de setembro de 2010.

BRASIL. Presidência da República. Casa Civil. **Decreto 6.114, de 14 de maio de 2007.** Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/Ato2007-2010/2007/Decreto/D6114.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Ato2007-2010/2007/Decreto/D6114.htm). Acesso em 25 de outubro de 2010.

BRASIL. Presidência da República. Casa Civil. Decreto 6.096, de 24 de abril de 2007. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/ato2007-2010/2007/decreto/d6096.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/ato2007-2010/2007/decreto/d6096.htm). Acesso em 25 de outubro de 2010.

UFRGS. **Plano de Gestão 2008-2012.** Disponível em [http://www.ufrgs.br/ufrgs/a\\_ufrgs/Plano\\_de\\_gestao\\_2008\\_2012.pdf](http://www.ufrgs.br/ufrgs/a_ufrgs/Plano_de_gestao_2008_2012.pdf). Acesso em 20 de setembro de 2010.

UFRGS. UFRGS. **Livro Verde do PDI.** Disponível em <http://www.pdi.ufrgs.br/imagens/verde%20versao%20final%20pagina.pdf>. Acesso em 20 de setembro de 2010

UFRGS. PROGESP. **Programa de Capacitação e Aperfeiçoamento.** Disponível em: <http://www.progesp.ufrgs.br/progesp-1/setores/dc/programa-de-qualificacao-e-desenvolvimento-humano>. Acesso em 04 de agosto de 2010.

UFRGS. PROGESP. **Programa de Avaliação de Desempenho**. Disponível em:  
<http://www.ufrgs.br/consun/leis/Dec93908%20Avaliacao%20de%20Desempenho.pdf>  
Acesso em 04 de agosto de 2010.

## APÊNDICE A – MODELO DE TERMO DE CONSENTIMENTO

### TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Prezado (a) participante,

Sou aluno (a) do Curso de Especialização em Negociação Coletiva, da Escola de Administração – Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS) e estou realizando uma pesquisa para o Trabalho de Conclusão de Curso (TCC), sob a orientação do Professor (a) Diogo Joel Demarco, cujo objetivo é: apontar conhecimentos, habilidades e atitudes que devem ser focalizados por servidores que trabalham na Secretaria Acadêmica da Faculdade de Ciências Econômicas da UFRGS, visando melhorias em seu funcionamento através do desenvolvimento de negociadores no seu âmbito.

A sua participação envolve uma entrevista ou preenchimento de um questionário e essa participação neste estudo é voluntária.

Os resultados deste estudo serão publicados, mas seu nome não aparecerá e será mantido o mais rigoroso sigilo através da omissão total de quaisquer informações que permitam identificá-la. Apesar de que você não terá benefícios diretos em decorrência de sua participação, o provável benefício que lhe advirá por ter tomado parte nesta pesquisa é a consciência de ter contribuído para a compreensão do fenômeno estudado e para produção de conhecimento científico. Se você tiver qualquer pergunta em relação à pesquisa, por favor, telefone para (telefone do cursista).

Desde já agradecemos sua contribuição no estudo proposto. Contatos com a coordenação do Curso: (51) 33083725.

Atenciosamente,

---

Assinatura

Local e data

Consinto em participar deste estudo

---

Assinatura

Local e data

**APÊNDICE B – ROTEIRO PARA ENTREVISTA /SECRETARIA ACADÊMICA/FCE**

Dados do participante:

- Cargo:
  - Mês e ano de Ingresso na instituição:
  - Mês e ano em que integrou o quadro funcional da FCE:
1. Como surgiu a idéia de criação da Secretaria Acadêmica da FCE? Houve elaboração de um projeto para a sua implementação? Se sim, o documento pode ser consultado?
  2. Como foi definido o atual local para funcionamento do setor? Quem participou dessa decisão?
  3. Quais foram os aspectos considerados para definição do layout do novo local? Quem acompanhou esse processo?
  4. A implementação da Secretaria Acadêmica foi negociada com os servidores que nela atuam?
  5. Como foi comunicada/confirmada a criação do novo setor junto aos servidores envolvidos?
  6. Houve reuniões com a equipe para definições sobre o funcionamento do setor e distribuição de tarefas?
  7. Houve participação/ acompanhamento da PROGESP na criação do setor?
  8. No seu ponto de vista, a criação da Secretaria Acadêmica promoveu, entre os servidores que nela atuam, de uma visão mais abrangente sobre as atividades da Universidade de uma forma geral?
  9. Em termos de custos/benefícios, partindo da experiência da FCE, como você avalia a implementação de uma Secretaria Acadêmica em contraposição à manutenção dos setores individualizados que a compõem?
  10. Partindo da experiência adquirida com a implementação da Secretaria Acadêmica na FCE, que sugestões você apresentaria a outras unidades que intencionam aderir à proposta?

## APÊNDICE C – ROTEIRO PARA ENTREVISTA / PROGESP

1. Dados do participante:
  - Cargo:
  - Mês e ano de ingresso na instituição:
2. Como e por que surgiu a proposta de implementar Gerências Administrativas nas unidades acadêmicas da UFRGS?
3. A PROGESP tem alguma participação nos processos de implementação de Gerências Administrativas nas unidades? Se sim, qual?
4. Há recomendação de passos a serem seguidos para a implementação da Gerência Administrativa nas unidades? Se sim, quem faz as recomendações?
5. As unidades que implementam a Gerência Administrativa devem apresentar projetos para análise prévia da PROGESP?
6. A PROGESP tem registro atualizado das Unidades que até o momento aderiram à proposta? Se sim, quais são essas Unidades? Há informação de unidades planejando a implementação da Gerência Administrativa a curto, médio ou longo prazo? Se sim, quais são elas?
7. A criação de Gerências Administrativas nas unidades é oficializada junto à PROGESP? Se sim, de que forma?
8. A Direção da FCE solicitou apoio e/ou acompanhamento da PROGESP durante a implementação da Secretaria Acadêmica?
9. Há ou houve ações promovidas pela PROGESP que visem a auxiliar a implementação de Gerências Administrativas? Se sim, quais?
10. A PROGESP já recebeu relatos, positivos ou negativos, sobre a Gerência Administrativa por unidades que aderiram a proposta? Se sim, quais foram as principais vantagens e/ou dificuldades relatadas?





## ANEXO A – LISTA DE ATRIBUIÇÕES DA SECRETARIA ADMINISTRATIVA

Lista Atual de Atribuições da Secretaria Administrativa		
Processo	Subprocessos	Responsável Atual
<b>Administrativo</b>		
Coordenar e supervisionar as atividades da Secretaria Administrativa	Atender e orientar público interno e externo; Selecionar e encaminhar as demandas da Secretaria Administrativa; Acompanhar convênios FCE; Assessorar e compartilhar decisões com a direção; Atribuir e delegar tarefas aos funcionários da secretaria e terceiros.	Gerência
Recepcionar, encaminhar e/ou orientar o público	Recepcionar, orientar e/ou encaminhar o público.	Recepção
Operacionalizar o andamento de documentos e processos	Receber solicitações; Elaborar guias de andamento; Abrir processos; Designar os processos para os setores competentes, via sistema; Receber malotes e encaminhar para os seus setores; Acompanhar processos.	Protocolo
Organizar e manter arquivo da Secretaria	Controlar e arquivar o andamento de correspondências (interna e externa) designadas à FCE; Encaminhar, no final do ano, toda a documentação ao arquivo da FCE.	Protocolo
Controlar convênios institucionais/termos aditivos e suas vigências	Receber e encaminhar documentos; Organizar documentos.	Gerência
Organizar e dar suporte ao cerimonial de colação de grau	Contatar e orientar comissões de formatura sobre os processos de colação de grau; Preparar material para cerimonial de formatura; Participar do cerimonial; Apropriar ata no sistema.	Gerência
Supervisionar e mediar os serviços de portaria, limpeza, segurança e copa	Supervisionar e mediar os serviços de portaria, limpeza, segurança e copa.	Gerência e Protocolo
Organizar e dar suporte a eventos e festividades	Organizar e dar suporte a eventos e festividades.	Gerência



## Lista Atual de Atribuições da Secretaria Administrativa

Processo	Subprocessos	Responsável Atual
<b>Financeiro</b>		
Operacionalizar contratos e demandas FAURGS	Receber solicitação; Realizar orçamentos; Solicitar Pagamentos; Gerar e acompanhar relatórios e efetivar prestação de contas; Preparar, gerar e acompanhar contratos dos bolsistas FAURGS; Encaminhar funcionários para contratação via FAURGS; Acompanhar efetividades dos funcionários FAURGS.	Financeiro FAURGS e Financeiro União
Operacionalizar demandas orçamentárias	Receber solicitação; Realizar orçamentos; Solicitar Pagamentos; Operacionalizar Sistema PROPLAN; Gerar e acompanhar relatórios e distribuir créditos; Aquisição de passagens e diárias pelo SCDP.	Financeiro União
Operacionalizar reuniões do CONSUNI	Convocar conselheiros; Solicitar e receber assuntos de pauta( elaborar pautas); Escolher relatores; Secretariar reunião; Elaborar ata e encaminhar documentação.	Financeiro União
Mediar e controlar contratos de bolsa e funcionários FAURGS, projeto direção	Mediar e controlar contratos de bolsa e funcionários FAURGS, projeto direção.	Financeiro FAURGS
Operacionalizar o controle dos bens patrimoniais	Retornar termo de responsabilidade assinado ao DEPATRI; Registrar alterações de locação e responsabilidade via sistema dos bens patrimoniais; Fazer acompanhamento físico e de relatórios dos bens patrimoniais (inventário); Solicitar baixa de bens não utilizáveis.	Financeiro FAURGS
<b>Infra-Estrutura</b>		
Prover suporte na informática da FCE	Solicitar material de informática e realizar a instalação destes (configurar); Realizar a manutenção dos equipamentos da unidade (exceto pós); Receber solicitações.	Informática
Operacionalizar almoxarifado	Receber, controlar e entregar materiais; Fazer solicitações de material, via sistema.	Almoxarifado
Operacionalizar a manutenção e conservação predial e dos equipamentos	Receber solicitações; Fazer solicitações das manutenções; Solicitar compra de material, quando necessário; Avaliar o trabalho da manutenção, via sistema.	Almoxarifado
Operacionalizar a alocação de espaços físicos da FCE	Receber solicitações; Verificar disponibilidade e se possível, disponibilizar o espaço físico; Quando necessário, contatar a portaria para designar um responsável pelo período de utilização do espaço físico; Quando necessário, disponibilizar o espaço físico mediante a ciência e autorização da direção.	Espaços Físicos

Lista Atual de Atribuições da Secretaria Administrativa		
Processo	Subprocessos	Responsável Atual
<b>Recursos Humanos</b>		
Receber e encaminhar e-mails FCE	Receber e encaminhar e-mails FCE.	Recursos Humanos
Mediar, emitir, controlar e alocar contratos bolsas SAE	Mediar, emitir, controlar e alocar contratos bolsas SAE.	Recursos Humanos
Operacionalizar frequências e orientar sobre direitos e deveres	Elaborar escala de férias; Controlar frequência; Operacionalizar afastamentos em geral ( junta, afastamento do país, licenças...) Controle de pontos e horários; Orientar sobre direitos (cursos) e dever.	Recursos Humanos
<b>Toda Secretaria</b>		
Elaborar documentos oficiais	Elaborar documentos oficiais.	Toda Secretaria
Dar suporte à direção da FCE	Dar suporte à direção da FCE.	Toda Secretaria
Orientar o público interno e externo	Orientar o público interno e externo.	Toda Secretaria

Fonte: EPR Consultoria, Relatório, 2010, p. 33

## ANEXO B – LISTA DE ATRIBUIÇÕES DA SECRETARIA ACADÊMICA

Lista de Atribuições da Secretaria Acadêmica				
Processo	COMGRAD		Departamento	
	Coordenador da COMGRAD	Secretaria	Chefe de Departamento	Secretaria
Planejar e atualizar o curso	Identificar e planejar as necessidades do curso; Propor alterações curriculares e avaliar as propostas sugeridas.	Prover suporte operacional.		
Definir critérios e vagas de ingresso extra-vestibular	Definir a distribuição das vagas e estabelecer critérios adicionais quando necessário.	Prover suporte operacional.		
Analisar os processos de ingresso extra-vestibular e dar um parecer	Analisar os processos e emitir um parecer.			
Receber e analisar a documentação e efetivar matrícula dos calouros	Coordenar, supervisionar e orientar os calouros, no dia da matrícula; Realizar uma análise prévia da documentação.	Preparar material para a matrícula e estruturar a logística da mesma; Efetivar a matrícula no sistema.		
Acordar a oferta de disciplinas, horários e vagas	Identificar as necessidades e solicitar ao departamento.	Intermediar as tratativas entre chefias e coordenadores.	Gerenciar a oferta de disciplinas, vagas e horários.	Intermediar as tratativas entre chefias e coordenadores.
Orientar sobre as atividades previstas na resolução do curso		Orientar sobre as atividades extra-curriculares previstas na resolução do curso.		
Analisar e julgar as atividades extra-curriculares para créditos complementares	Analisar e julgar os processos e emitir um parecer final.	Receber e encaminhar a documentação e incluir no sistema, após aprovação.		
Julgar e validar a dispensa de disciplinas	Julgar e validar a dispensa de disciplinas.	Receber e encaminhar a documentação e incluir no sistema, após aprovação.		
Avaliar e aprovar, ou não, a solicitação e liberar no sistema	Avaliar e aprovar, ou não, a solicitação.	Receber e encaminhar a documentação (das solicitações).		
Orientar e avaliar o afastamento discente (mobilidade e intercâmbio)	Avaliar a adequação das atividades pretendidas e emitir parecer.	Orientar discente.		
Dar orientação acadêmica aos alunos	Dar orientação acadêmica aos alunos.	Orientar discente.		
Orientar e emitir parecer, quando necessário	Emitir um parecer quanto aos atestados.	Orientar discente.	Emitir um parecer quanto aos atestados.	Orientar docente.
Avaliar e aprovar, ou não, o plano de atividades	Avaliar e aprovar, ou não, o plano de atividades.	Receber e encaminhar a documentação.		
Apropriar conceitos de T.D.	Indicar tutor da atividade e/ou banca/comissão.	Matricular alunos na atividade e apropriar conceitos.		
Operacionalizar a aptidão a colação de grau	Analisar a aptidão do aluno a diplomação/colação de grau e emitir um parecer.	Prover suporte à coordenação; Diplomar alunos no sistema, após parecer final.		

Lista de Atribuições da Secretaria Acadêmica				
Processo	COMGRAD		Departamento	
	Coordenador da COMGRAD	Secretaria	Chefe de Departamento	Secretaria
Planejar e estruturar o departamento			Planejar e estruturar o departamento.	Prover suporte operacional.
Prover suporte ao concurso docente			Definir critérios do concurso.	Prover suporte ao concurso docente.
Gerenciar salas e professores no sistema			Gerenciar salas e professores.	
Gerenciar frequência			Certificar no sistema.	Gerenciar frequência.
Analisar e aprovar, ou não, o afastamento do docente			Analisar e aprovar, ou não, o afastamento do docente.	Orientar docente e encaminhar a documentação.
Avaliar e submeter a prorrogação do contrato de trabalho			Avaliar e submeter a prorrogação do contrato de trabalho.	Acompanhar os prazos de vigência dos contratos.
Dar suporte na composição de documentos para estágio probatório			Nomear banca, tutor e submeter apreciação ao colegiado.	Fornecer suporte ao docente na realização do estágio.
Realizar reuniões	Definir pautas; Presidir reuniões.	Organizar e acompanhar reuniões; Elaborar atas.		Organizar e acompanhar reuniões; Elaborar atas.
Tramitar documentos para progressão funcional				Tramitar documentos para progressão funcional
Desenvolver eventos de atualização acadêmica				Desenvolver eventos de atualização acadêmica.

Fonte: EPR Consultoria, Relatório, 2010, p. 31)

## ANEXO C – GERÊNCIA ADMINISTRATIVA



UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL

### GERÊNCIA ADMINISTRATIVA

#### UNIDADES ACADÊMICAS

- PROPOSTA -

Apresentado em Novembro 2007

Agosto-2008



---

DDRH/DIMA/Unidades Acadêmicas

1



### Objetivo Geral

Implantar uma Gerência Administrativa nas  
Unidades Acadêmicas

---

DDRH/DIMA/Unidades Acadêmicas

2



### Justificativa

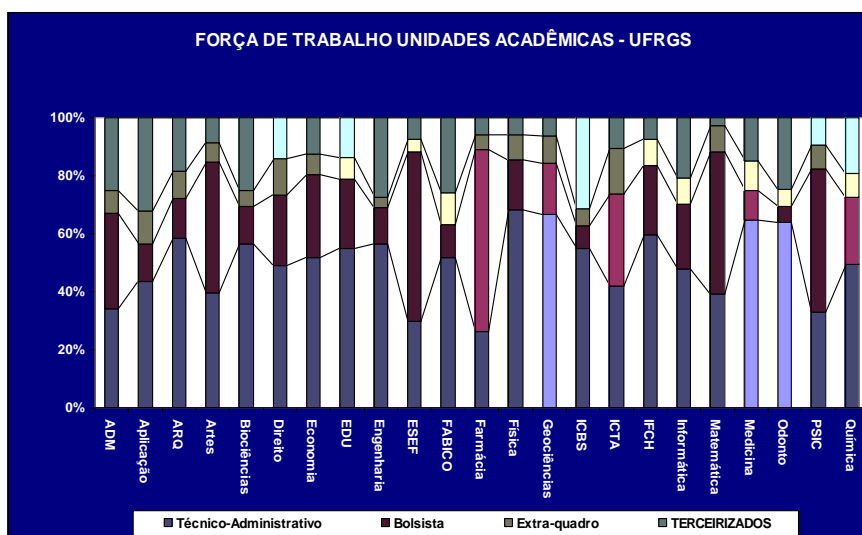
- **Quantitativo Servidores Técnico-Administrativos UFRGS**  

<u>1997(dez)</u>	<u>2007(set)</u>	
3.400	2400	- Redução de 65%
- 190 solicitações de servidores pelas Unidades da UFRGS na PRORH sem perspectivas de atendimento.
- Na Unidades Acadêmicas 50% da força de trabalho pertencem ao quadro de servidores e destes 28% estão em desvio de função.

### Grupo de Trabalho

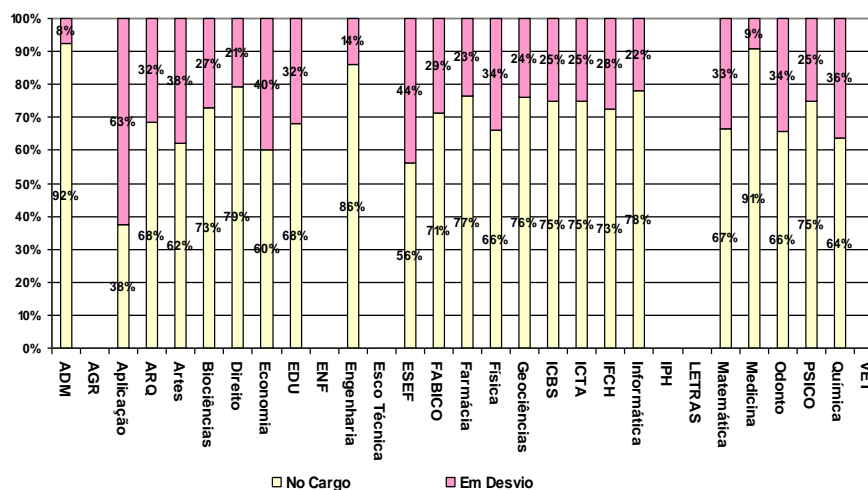
Foi constituído um grupo de trabalho formado por três assessores e a equipe da DIMA/PRORH com objetivo de propor um modelo de gestão administrativa que encaminhasse alternativas para a falta de servidores.

### DIMENSIONAMENTO DA FORÇA DE TRABALHO PESSOAL UNIDADES ACADÊMICAS - 2007



## DIMENSIONAMENTO DE PESSOAL UNIDADES ACADÊMICAS DESVIO DE FUNÇÃO

### TÉCNICOS-ADMINISTRATIVOS NAS UNIDADES



DDRH/DIMA/Unidades Acadêmicas

5



## Objetivos Específicos

- Concentrar as atividades dos departamentos, comissões de graduação, extensão, pesquisa e as atividades atuais típicas de secretaria;
- Modernizar a estrutura administrativa da UFRGS, tendo em vista os avanços tecnológicos e criação de diversos sistemas gerenciais na Universidade;
- Unificar o atendimento dos Pós-graduação no âmbito das Unidades, quando houver (apoio implantação da PPG Química);
- Adequar a força de trabalho através da racionalização, redistribuição de atividades e capacitação/desenvolvimento;
- Propor melhorias de processos e definir padrões aos procedimentos;
- Redimensionar e racionalizar o quadro de lotação dos técnicos-administrativos nas diversas Unidades;

DDRH/DIMA/Unidades Acadêmicas

6



## **Proposta**

### **Gerência Administrativa**

#### **Funções e principais atividades**

**As estruturas das Unidades permanecem inalteradas, será criada uma Gerência Administrativa que abarcará as atividades dos departamentos, comissões de graduação, extensão e pesquisa. As atividades serão agrupadas nas seguintes funções:**

**ADMINISTRATIVA;  
RECURSOS HUMANOS;  
FINANÇAS E SUPRIMENTOS;  
INFRA-ESTRUTURA;  
ACADÊMICO.**



#### **Papel da Gerência Administrativa**

- Coordenar, planejar, acompanhar, avaliar, organizar e normatizar as atividades relacionadas com a administração de bens materiais, dos bens móveis e imóveis, zeladoria, transporte, de comunicação, de reparos e manutenções de imóveis e equipamentos, bem como gerenciamento dos recursos de informática;
- Assegurar a infra-estrutura necessária à execução da programação estabelecida pela Unidade Acadêmica;
- Coordenar o planejamento orçamentário anual ;
- Participar da elaboração da Programação Orçamentária Plurianual; ;
- Coordenar, planejar, acompanhar, avaliar e organizar as atividades relacionadas com a administração de recursos humanos;
- Coordenar a Gerência Administrativa e as suas funções internas;
- Assegurar o cumprimento das metas estabelecidas pelo Programa de Avaliação de Desempenho;
- Desenvolver estudos, elaborar propostas e implantar modificações necessárias à organização administrativa;
- Articular-se com a Diretoria da Unidade;
- Gerenciar os recursos provenientes de convênios e outras fontes em conformidade com programação previamente definida;
- Representar formalmente a Unidade Acadêmica junto aos órgãos competentes, quando solicitado, em questões competentes, quando solicitado, em questões pertinentes a sua área.





## **1- ADMINISTRATIVA**

- **Elaboração de Ofícios, Atas, Atestados, Declarações, Portarias, Decisões e Resoluções**
- **Atendimento ao Público interno e externo**
- **Serviços de Protocolo**
- **Comunicação**
- **Programação de Trabalhos de Campo**
- **Atividades de Extensão**
- **Atividades de Pesquisa**
- **Bolsas Trabalho**
- **Encaminhamento das Resoluções ao Conselho da Unidade para apreciação**
- **Convênios e Contratos**
- **Sindicâncias**
- **Projetos**
- **Administrativa e Jurídica**



## **2- RECURSOS HUMANOS**

- **Programação de Férias**
- **Frequência**
- **Processos Funcionais**
- **Contratação Prof Subst.-Processo Seletivo**
- **Prof Subst.- Prorrogação de Contrato de Trabalho**
- **Prof Subst.-Aproveitamento de Suplente**
- **Prof.Subst.-Alteração de Objeto**
- **Estágio Probatório Docente**
- **Estágio Probatório Técnico-Administrativo**
- **Progressão Fun. Docente - Por Titulação**
- **Progressão Fun. Docente - Por Avaliação**
- **Concurso Público Docente**
- **Concurso Público Docente- Após aprovação**
- **Afastamento no País**
- **Afastamento do País**



### **3-FINANÇAS E SUPRIMENTOS**

- **Materiais de Consumo**
- **Materiais Permanentes**
- **Suprimento de Fundos e Prestações de Conta:**
- **Gerenciamento Financeiro de Projetos (FAURGS):**
- **Diárias.**

### **4-INFRA-ESTRUTURA**

- **Manutenção Predial**
- **Gerenciamento de Espaços**
- **Gerenciamento de Telefonia**
- **Manutenção de equipamentos**
- **Gerenciamento de Equipamentos de uso didático**
- **Manutenção de Rede de Informática**
- **Gestão Patrimonial**
- **Controle de Serviços Terceirizados**



### **5-ACADÊMICO**

- **Matrícula**
- **Definições Curriculares**
- **Programa semestral de disciplinas**
- **Monitoria**
- **Colação de Grau**
- **Formatura de Palco**
- **Formatura de Gabinete.**



<u>Grau de Dificuldade</u>	<u>Qte</u>	<u>%</u>
Baixo	148	61%
Médio	65	27%
Alto	28	12%
	<b>241</b>	<b>100%</b>

<u>Natureza</u>	<u>Atividades</u>	<u>%</u>
Administrativas	177	73%
Acadêmica/Administrativa	62	26%
Acadêmica	2	1%
	<b>241</b>	<b>100%</b>

O grupo de trabalho avaliou como positivo todos os indicadores apresentados e que a implantação é perfeitamente viável.



#### Impacto na remoção de Servidores Técnico-Administrativos

<u>Unidade Acadêmica</u>	<u>Secretaria Atual</u>	<u>Remanejamento</u>	<u>Gerência Administrativa</u>
Faculdade Odontologia	8	12	20
Faculdade Farmácia	3	13	16
Faculdade Direito	8	8	16
Escola Educação Física	9	13	22
Faculdade Educação	11	3	14
Escola Engenharia	13	5	18
Faculdade Economia	7	14	21
Faculdade Medicina	6	15	21
IFCH	1	16	17
Instituto de Artes	2	25	27
ICBS	7	16	23
ICTA	4	1	5
Instituto de Física	4	3	7
Geociências	0	14	14
Instituto de Informática	2	18	20
Instituto Matemática	7	6	13
Instituto Química	5	8	13
Psicologia	3	8	11
IPH	1	4	5
<b>Total</b>	<b>101</b>	<b>202</b>	<b>303</b>

=> Não inclui servidores do Pós-Graduação

67%



## Plano de Ação

1. Apresentar a proposta à Direção com justificativa da implantação da Gerência Administrativa;
2. Sendo aprovada, apresentar e sensibilizar à força de trabalho da Unidade a proposta de criação da nova Unidade, inclusive avaliando novas contribuições que possam ser apresentadas;
3. A implantação da Gerência Administrativa será considerada como meta das equipes de trabalho para efeitos de avaliação de desempenho e progressão por mérito profissional;
4. Avaliar as necessidades de alterações de layout e reestruturação predial para acomodar a nova estrutura;
5. Buscar junto a PROPG recursos, caso necessário, para unificação dos cursos de pós-graduação no âmbito das Unidades;
6. Levantar com a Divisão de Qualificação e Aperfeiçoamento – DQA/DDRH/PRORH as necessidades de treinamento da força de trabalho visando a capacitação dos servidores para o novo modelo de gestão da nova Unidade.



## Cronograma

1. Apresentação da proposta no Fórum dos Assessores no dia 30/10/2007 **Concluído**
2. Contribuições dos Assessores até o dia 20/11/2007 **Concluído**
3. Apresentação da proposta ao Reitor/Vice-Reitor/Chefe Gabinete **Concluído**
3. Apresentação da proposta final de todos os Assessores no Fórum de novembro/2007. **Concluído**
4. Apresentação da proposta pelos Assessores nas suas respectivas Unidades à Direção das Unidades. Caso seja necessário, a PRORH pode participar
5. Apresentação da proposta na Reunião dos Diretores – data a definir com Reitor
6. Implantação da Gerência Administrativa da Unidade a partir de março/2008.

### Equipe Trabalho

DIMA/DDRH/PRORH

Assessores de Unidades: Elton-Geociências, José Francisco-FACED, Arão-ICBS