

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

Daniel Segala

Mapeamento das Competências dos Servidores Técnico-Administrativos em Educação
lotados nos setores da gerência administrativa da Escola de Administração da Universidade
Federal do Rio Grande do Sul

Porto Alegre

2024

Daniel Segala

Mapeamento das Competências dos Servidores Técnico-Administrativos em Educação
lotados nos setores da gerência administrativa da Escola de Administração da Universidade
Federal do Rio Grande do Sul

Dissertação apresentada com o objetivo de
obtenção do título de Mestre em
Administração, submetida ao Programa de Pós-
Graduação em Administração - Mestrado
Profissional - linha de pesquisa Gestão de
Pessoas e Relações de Trabalho.

Orientadora: Prof^ª Dr^ª Lisiane Quadrado Closs

Porto Alegre

2024

CIP - Catalogação na Publicação

Segala, Daniel
Mapeamento das Competências dos Servidores
Técnico-Administrativos em Educação lotados nos
setores da gerência administrativa da Escola de
Administração da Universidade Federal do Rio Grande do
Sul / Daniel Segala. -- 2024.
106 f.
Orientadora: Lisiane Quadrado Closs.

Dissertação (Mestrado Profissional) -- Universidade
Federal do Rio Grande do Sul, Escola de Administração,
Programa de Pós-Graduação em Administração, Porto
Alegre, BR-RS, 2024.

1. Mapeamento de Competências. 2. Servidores
Técnico-administrativos. 3. Universidade Pública. 4.
Unidade Acadêmica. I. Closs, Lisiane Quadrado, orient.
II. Título.

Daniel Segala

Mapeamento das Competências dos Servidores Técnico-Administrativos em Educação
lotados nos setores da gerência administrativa da Escola de Administração da Universidade
Federal do Rio Grande do Sul

Dissertação apresentada com o objetivo de
obtenção do título de Mestre em
Administração, submetida ao Programa de Pós-
Graduação em Administração - Mestrado
Profissional - linha de pesquisa Gestão de
Pessoas.

Aprovada em (dia) de (mês) de (ano).

Lisiane Quadrado Closs, Prof^a. Dr^a. (PPGA/UFRGS)

Orientadora

Andrea Poleto Oltramari, Prof^a. Dr^a. (PPGA/UFRGS)

Membro da Banca

Ariel Behr, Prof. Dr. (PPGA/UFRGS)

Membro da Banca

Janaina Macke, Prof^a. Dr^a. (PPGA/UCS)

Membro da Banca

AGRADECIMENTOS

Ao professor Sidnei Rocha de Oliveira (*in memoriam*), por suas convicções que resultaram na disponibilização das turmas de mestrado profissional na Escola de Administração e por toda sua atenção, disponibilidade e profissionalismo ao apontar os caminhos iniciais que me possibilitaram chegar até aqui.

À professora Lisiane Quadrado Closs, por ter abraçado minha intenção de pesquisa e dedicado parcela do seu tempo para me orientar, direcionar e estimular na construção deste trabalho, oportunizando momentos de novos aprendizados e de melhores escolhas ao longo da jornada.

A Heidi, por seu carinho e companheirismo ao longo do percurso de pesquisa; pelo incentivo, pelas dicas acadêmicas e por compartilhar reflexões importantes que me ajudaram na composição deste trabalho.

Aos professores do PPGA que através dos ensinamentos valiosos contribuíram com a evolução de minha postura crítica e reflexiva de pensamento.

Aos colegas servidores da Escola de Administração que se mostraram disponíveis ao debate e ao compartilhamento de conhecimentos acadêmicos, especialmente aos que tiveram paciência e compreensão, ajudando nos processos de trabalho durante o estágio que mantive maior foco na realização desta pesquisa.

Ao Diretor da Escola de Administração e aos colegas servidores UFRGS que valorizaram minha pesquisa, disponibilizando-se para prestar informações e para participar de seus processos centrais de construção, como entrevistas, questionários e esclarecimentos sobre implantação do modelo de Gestão por Competências na universidade.

A minha mãe, pelos ensinamentos e valores transmitidos durante a vida, que influenciaram parte das minhas escolhas e dos caminhos que me trouxeram até aqui.

Aos meus filhos: Bianca, que juntamente com minha mãe, cuidou e deu todo seu carinho ao Francisco, permitindo que eu conseguisse concluir este trabalho e também por ter compreendido minhas ausências em função da pesquisa; Francisco, por me presentear diariamente com sua alegria e demonstração de amor; Martina, que acabou de chegar para completar nossa família. Todos tornaram maior minha dedicação aos estudos e à conclusão desta pesquisa, ampliando meu desejo em se tornar alguém melhor e em servir de referência para suas vidas.

A Liana, colega do PPGA, por ter doado seu tempo para auxiliar na revisão deste trabalho, colaborando com dicas valiosas e aconselhamentos importantes para sua finalização.

RESUMO

Este estudo visa mapear as competências individuais dos servidores técnico-administrativos na Escola de Administração da UFRGS, dentro de um contexto organizacional fundamentado pelo modelo de Gestão de Pessoas por Competências. Entre os modelos teóricos que poderiam oferecer subsídios para uma compreensão mais aprofundada do problema, a escolha recaiu sobre a utilização daqueles apresentados por Brandão (2017), Leme (2015) e em outras abordagens afins. A pesquisa também buscou compreender os marcos legais que fundamentaram a adoção do modelo de gestão por competências na UFRGS e como o tema vem sendo tratado no nível estratégico da universidade. Apresentaram-se as metas do plano de gestão relacionadas com o desenvolvimento de pessoal e os dados e resultados obtidos pelo órgão responsável por sua implantação, a Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas (PROGESP). A pesquisa adotou abordagem qualitativa e consistiu em um estudo de caso único, buscando fornecer subsídios para o alinhamento estratégico, diagnosticando competências disponíveis entre os servidores e aquelas que necessitam de desenvolvimento. O estudo compreendeu três fases: 1) entrevistas com a alta gestão, para identificar as competências de nível institucional, sob o prisma administrativo; 2) entrevistas com especialistas das áreas administrativas, para compreender as principais entregas funcionais e quais capacidades são requeridas dos servidores; 3) questionários autoavaliativos aplicados aos servidores que atuam nas áreas para ratificar as capacidades individuais disponíveis e para detectar aquelas que necessitam ser desenvolvidas ou adquiridas (lacunas). Como resultado, a pesquisa revelou competências administrativas nos níveis institucional (10), funcional (38) e individual (técnicas e comportamentais) e indicou lacuna em 50 competências individuais técnicas que apresentaram necessidade de preparo por parte dos investigados. Isso demonstra o potencial do estudo em contribuir com a Unidade pesquisada, fornecendo conhecimento sobre as capacidades de seu pessoal e permitindo ações que favoreçam a alocação e desenvolvimento destes; com a PROGESP, fornecendo subsídios para ampliar seu inventário de competências, relevante no fomento de ações de capacitação e desenvolvimento de pessoal; para outras estâncias da UFRGS, contribuindo para o aprimoramento contínuo e a excelência institucional.

Palavras chave: mapeamento de competências; servidores técnico-administrativos; universidade pública; unidade acadêmica.

ABSTRACT

This study aims to map the individual competencies of technical-administrative employees at the UFRGS School of Administration, within an organizational context based on the Competency-Based People Management model. Among the theoretical models that could offer support for a more in-depth understanding of the problem, the choice fell on the use of those presented by Brandão (2017), , Leme (2015) and other approaches related. The research also sought to understand the legal frameworks that supported the adoption of the competency-based management model at UFRGS and how the topic has been addressed at the strategic level of the university. The goals of the management plan related to personnel development and the data and results obtained by the body responsible for its implementation, the Dean of People Management (PROGESP), were presented. The research adopted a qualitative approach and consisted of a single case study, seeking to provide support for strategic alignment, diagnosing skills available among employees and those that require development. The study comprised three phases: 1) interviews with senior management, to identify institutional-level competencies, from an administrative perspective; 2) interviews with experts from administrative areas, to understand the main functional deliveries and what capabilities are required from servers; 3) self-assessment questionnaires applied to employees working in the areas to ratify available individual capabilities and to detect those that need to be developed or acquired (gaps). As a result, the research revealed administrative competencies at the institutional (10), functional (38) and individual levels (technical and behavioral) and indicated a gap in 50 individual technical competencies that required preparation on the part of those investigated. This demonstrates the potential of the study to contribute to the researched Unit, providing knowledge about the capabilities of its personnel and allowing actions that favor their allocation and development; with PROGESP, providing subsidies to expand its skills inventory, relevant in promoting training and personnel development actions; to other UFRGS resorts, contributing to continuous improvement and institutional excellence.

Keywords: competences mapping; technical-administrative servers; federal university; academic unit.

Lista de Figuras e Quadros

Figura 1. Principais pontos evolutivos da gestão de pessoas na administração pública federal	14
Figura 2. Principais etapas ou fases o modelo de Gestão por Competências	27
Figura 3. Gestão por Competências como operacionalizador da Gestão Estratégica de Pessoas	29
Figura 4. Identificação dos elementos de pesquisa nas etapas da análise de conteúdo	51
Figura 5. Histórico UFRGS no ranking mundial de Universidades (2012-2024)	53
Figura 6. Modelo de Planejamento adotado na UFRGS	55
Figura 7. Grupos de competências levantados nos mapeamentos da PROGESP	59
Figura 8. Síntese das competências dos TAEs	60
Quadro 1. Síntese da evolução histórica da Gestão de Recursos Humanos	18
Quadro 2. Conceitos relacionados a competências e respectivas ênfases	22
Quadro 3. Desafios na implantação da GPC no serviço público federal	31
Quadro 4. Características da Pesquisa	38
Quadro 5. Representação dos entrevistados	43
Quadro 6. Documentos utilizados para análise e respectivas características de acesso	45
Quadro 7. Categorização, interpretação e descrição de elementos do PDI	56
Quadro 8. Síntese das ações da área de gestão em cada edição do CENDES	60
Quadro 9. Estrutura administrativa da Escola de Administração e quantitativo de servidores por setor	65
Quadro 10. Resultados das competências identificadas na Escola de Administração	74
Quadro 11. Apontamento das lacunas das competências individuais técnicas identificadas por área	85

Sumário

1 INTRODUÇÃO	9
1.1 OBJETIVOS DE PESQUISA	12
1.2 JUSTIFICATIVA E RELEVÂNCIA DO ESTUDO	13
2 REFERENCIAL TEÓRICO	14
2.1 DESENVOLVIMENTO DA GESTÃO DE PESSOAS NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA FEDERAL.....	14
2.2 GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS E DE COMPETÊNCIAS NA ORGANIZAÇÃO	18
2.2.1 Noção de Competência.....	19
2.2.2 As competências da organização na dimensão estratégica.....	23
2.2.3 Gestão por Competências.....	25
2.2.4 Mapeamento de Competências	32
3 ABORDAGEM METODOLÓGICA	38
3.1 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	38
3.1.2 Quanto à Abordagem: Pesquisa Qualitativa.....	39
3.1.3 Quanto à Natureza: Pesquisa Aplicada (Diagnóstico)	40
3.1.4 Quanto aos Objetivos: Pesquisa Exploratória e Descritiva	40
3.1.5 Quanto aos Procedimentos: Estudo de Caso Único.....	41
3.1.6 Unidade de Análise e Sujeitos da Pesquisa	42
3.1.7 Quanto às técnicas de coleta de dados: Pesquisa Documental, Entrevista e Questionário.....	44
3.1.7.1 Pesquisa Documental.....	44
3.1.7.2 Entrevista	45
3.1.7.3 Questionário.....	48
3.1.8 Quanto à Técnica de Análise dos Dados: Análise de Conteúdo.....	50
4 RESULTADOS DA PESQUISA	51
4.1 CONTEXTO DA PESQUISA.....	52
4.1.1 Planejamento estratégico organizacional UFRGS.....	52
4.1.2 Gestão de Pessoas baseada em Competências na UFRGS.....	57
4.1.3 Gestão estratégica de pessoas na Escola de Administração.....	62
4.1.4 Estrutura Organizacional da Escola de Administração.....	63
4.2 AS COMPETÊNCIAS ADMINISTRATIVAS DA ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO.....	65
4.2.1 Competências na Dimensão Institucional.....	66
4.2.2 Competências nas Dimensões Funcional e Individual.....	72
4.2.3 Inventário das lacunas de competências	84
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	91

REFERÊNCIAS.....	95
APÊNDICE A - Roteiro de Entrevistas Alta Gestão.....	102
APÊNDICE B - Roteiro de Entrevistas Especialistas das Áreas.....	103
APÊNDICE C - Modelo Questionário Competências Individuais (técnicas e comportamentais).....	104

1 INTRODUÇÃO

A exigência do mercado, impulsionada por recorrentes evoluções tecnológicas, aprimoramento dos processos produtivos e a necessidade de excelência na prestação de serviços, demanda esforços crescentes das organizações. Este cenário torna-se mais desafiador devido, por um lado, ao amparo legal que resguarda os direitos dos consumidores, e, por outro, à abundância de opções entre diversos fornecedores de bens e serviços semelhantes. Assim, as organizações se veem compelidas a conferir agilidade na adaptação e na reformulação de suas estratégias. Isso é crucial para atender às exigências do mercado, manter a competitividade frente aos concorrentes e satisfazer as demandas dos clientes/usuários, garantindo assim a continuidade do negócio e o reconhecimento no mercado.

Segundo Moura (2003) *apud* Behr (2010), torna-se imperativo que as organizações busquem alternativas de aprimoramento. Isso inclui o desenvolvimento de modelos de gestão que promovam a eficiência e a inovação contínua nos processos internos, assegurando que todos os envolvidos compreendam claramente os objetivos organizacionais. Torna-se, também, pertinente um enfoque no aprimoramento das competências daqueles que compõem a organização, inserindo em sua cultura novos conceitos de trabalho e seus desafios (Mendes e Tosta, 2019).

Reconhecendo-se a relevância das pessoas, a organização deverá utilizar ferramentas e métodos adequados para manutenção e desenvolvimento da sua força de trabalho. Bergue (2019) destaca que, de alguma forma, todo processo dentro das organizações ocorre por intermédio das pessoas, que efetivam o trabalho independentemente de onde atuam. A área de Gestão de Recursos Humanos (GRH) assume, assim, grande responsabilidade perante à adequada “administração” desses atores. O estudo de Molon-da-Silva e Ruas (2016) também aponta para esta direção, quando afirma que a GRH, por entender pessoas como recursos valiosos e especiais, ocupa-se com exclusividade das funções de seleção, aplicação, desenvolvimento e avaliação de pessoal. Dessa forma a GRH é desafiada a utilizar as melhores ferramentas de gestão para que todas essas ações ocorram sempre em consonância com os objetivos estratégicos da organização.

Tal necessidade de mercado parece ter impactado também o setor público federal, que vem buscando se reestruturar administrativamente para aprimorar a qualidade dos serviços prestados, promovendo reformas em busca da excelência com enfoque gerencial, que influencie a atuação de gestores públicos e culmine em inovações em seu âmbito (Cavalcante; Renault,

2018). Como resultado, o governo vem implantando diversos dispositivos legais na intenção de promover melhorias na administração e valorizar seus profissionais, com o objetivo de ampliar a dedicação dos servidores com o serviço público federal (Silva, 2021).

Uma das áreas passíveis de destaque neste cenário público federal, dada a relevância de seu fim social, é a do ensino superior. As universidades federais possuem a missão de oferecer à população um ensino qualificado, oportunizando acesso à pesquisa e desenvolvendo programas de extensão junto às comunidades regionais (UFRGS, 2023). Possivelmente isso venha a oportunizar o crescimento intelectual, tecnológico e científico do país e a inserção de milhares de cidadãos no mercado de trabalho. Para que essas organizações possam lograr êxito em sua finalidade, porém, necessitam de um corpo docente qualificado e de apoio administrativo competente. Cabe à organização, portanto, traçar os caminhos de gestão e desenvolvimento para seu quadro funcional que levem ao êxito no alcance de seus objetivos.

Na administração pública, o servidor é fundamental para o atendimento do fim social. Para que ele possa desempenhar seu papel com excelência, é necessário que esteja qualificado e possua as competências necessárias para o exercício de sua função. Nesse sentido, necessita de um modelo de gestão integrador, que busque a excelência de acordo com a especificidade de cada órgão (CNJ, 2016). Assim, ganha destaque o modelo baseado em competências, por aproximar pontos críticos da organização como: estratégia, funções chave, competências essenciais e competência das pessoas (Zarifian, 2001, *apud* Behr, 2010). Dessa forma, a Gestão por Competências se apresenta como importante modelo para as organizações, pois as ajuda a alcançar seus objetivos (Bastos *et al.*, 2019).

O termo competência surge em resposta à crise nos planos político, econômico e de produção e trabalho sustentados até meados dos anos 1970 por um modelo de gestão que se mostraria insuficiente ao novo cenário, que demandava trabalhadores flexíveis, multifuncionais, polivalentes, autônomos, cooperativos e com capacidade de iniciativa, de acordo com Lima *et al.* (2015). Com isso, segundo Dutra (2004), reforça-se a agregação de valor e entrega atrelados a determinado contexto a partir da pessoa, independente do cargo.

O foco do conceito de competência está em como a pessoa articula seu estoque e repertório de conhecimentos e habilidades em determinada situação/contexto, agregando valor ao seu meio, ao invés de se concentrar apenas no estoque de conhecimentos e habilidades (Fleury; Fleury, 2001). Valoriza-se, assim, a pessoa em detrimento do cargo como unidade básica de gestão, na intenção de identificar as competências que elas possuem e as que necessitam desenvolver para melhorar sua atuação em direção aos objetivos estratégicos e pessoais, criando uma situação que beneficia empresa e trabalhador (Amorim; Amaral, 2011).

A adoção do modelo de gestão baseado em competências propõe que pessoas se desenvolvam e sejam recompensadas dentro e fora da organização, a qual se beneficiará com a manutenção do negócio e o alcance dos seus objetivos estratégicos ao estabelecer esse tipo de relação com as pessoas. Isso possibilita, ainda, melhor articulação da organização com processos de gestão de pessoas, como captação, desenvolvimento, avaliação, retribuição, entre outros (Brandão, 2017). Permite, também, controlar a distância entre as competências disponíveis e as necessárias para consecução dos objetivos organizacionais, melhorando a gestão e buscando beneficiar todas as partes envolvidas: organização e pessoas (Basso *et al.*, 2019).

O modelo enfoca o indivíduo, que precisa deter uma série de conhecimentos, habilidades e atitudes para lidar adequadamente com os desafios de seu contexto organizacional, social ou econômico (Brandão, 2017). No entanto, outras dimensões da Gestão por Competências são igualmente importantes para o sucesso do negócio: a coletiva e a organizacional. É importante que tais dimensões se mantenham em constante desenvolvimento e ajuste, trabalhando de maneira alinhada, para que o intento estratégico seja realizado. As competências coletivas formam-se através das entregas individuais de cada trabalhador, alinhadas à cooperação existente na relação de trabalho. Elas têm como componentes o aprendizado, a cooperação e a comunicação (Morais *et al.*, 2015). A competência organizacional se sustenta, em parte, a partir dessas entregas, que a possibilitam se manter competitiva e alcançar seus objetivos estratégicos (Corrêa, 2014).

No contexto do ambiente abordado neste estudo (universidade pública), a Gestão por Competências foi introduzida por meio do Decreto nº 5.707, em 2006. Ele abrange toda a administração pública, conforme delineado pela Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal (PNDP), e deve ser implementada pelos seus órgãos federais. Em suma, o Decreto objetiva-se na manutenção das competências dos servidores em consonância com os objetivos institucionais, delineando novas formas e métodos para capacitação e desenvolvimento (Brasil, 2006). O referido decreto recebeu complemento via portaria 208, de julho de 2006, que trouxe outros instrumentos, tais como: Plano Anual de Capacitação, Relatório de execução do Plano Anual de Capacitação e Sistema de Gestão por Competências.

A realização do mapeamento ou diagnóstico das competências pode se tornar complexa de acordo com o perfil e o tamanho da organização, por conta do alto número de atores envolvidos. Por isso, Brandão (2017) menciona sobre a necessidade do mapeamento ser preciso e de acordo com as peculiaridades da organização para não comprometer outras etapas da Gestão por Competências, como a do desenvolvimento e da avaliação de competências.

Aproximando essas questões ao contexto da Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS), notam-se esforços da sua Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas (PROGESP) para se adequar à nova realidade. Entre as ações realizadas para tal, destacam-se o mapeamento das competências de seus servidores, o aprimoramento do plano de desenvolvimento institucional e o implemento de novas ferramentas de gestão.

O processo de mapeamento da universidade se deu através de pesquisas denominadas “Censo de Desenvolvimento de Servidores” (CENDES), cujas realizações ocorreram periodicamente através do envio de formulários eletrônicos aos servidores da UFRGS (PROGESP, 2023). Como resultados, a PROGESP destaca em sua página uma estrutura parcial de competências em diversos níveis (essenciais; institucionais; gerenciais; de ensino, pesquisa, extensão e inovação; técnicas; universitárias). Nota-se, no entanto, que as competências técnicas foram definidas com base em documentos legais e normativas, sugerindo que a instituição tenha encontrado dificuldade para inventaria-las a partir do censo. Acredita-se que uma dificuldade encontrada possa ter sido capturá-las em diferentes contextos, caracterizados por diferentes processos e atividades através de um único instrumento de coleta. Outra dificuldade pode ter sido um percentual insuficiente de retorno de questionários por conta da insegurança e/ou desinteresse dos respondentes (Gil, 2002).

Esse cenário e a atuação do pesquisador junto à Gerência de Escola de Administração da UFRGS, como técnico-administrativo, desencadearam a seguinte questão de pesquisa: **Quais competências individuais possuem e se fazem necessárias aos servidores técnico-administrativos em educação lotados nos setores da gerência administrativa da Escola de Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul?**

Para responder à questão delineada apresentam-se os objetivos do presente estudo.

1.1 OBJETIVOS DE PESQUISA

Objetivo Geral:

Mapear as competências dos servidores Técnico-Administrativos em Educação lotados nos setores da Gerência Administrativa da Escola de Administração da UFRGS.

Objetivos Específicos:

1. Identificar as competências administrativas necessárias dos servidores técnicos da unidade para a consecução dos objetivos estratégicos institucionais.
2. Diagnosticar as competências que a Unidade possui internamente.

3. Detectar competências que apresentem necessidade de desenvolvimento na Unidade (gap).

1.2 JUSTIFICATIVA E RELEVÂNCIA DO ESTUDO

Sendo a gestão pública pautada pela efetividade na prestação de serviço à sociedade, os saberes da organização devem estar alinhados à necessária coordenação do comportamento de seus servidores (Molon-da-silva; Mello, 2013). Para tanto, a Gestão por Competências se mostra adequada, uma vez que “intenta a promoção de impactos substantivos sobre a gestão de desempenho que, por sua vez, informa as necessidades de capacitação e as sinalizações e potencialidades de lotação ou de realocação de pessoas” (Bergue, 2019, p. 46). Este cenário retrata bem a preocupação dos órgãos públicos, inclusive das universidades federais, que anualmente recebem milhares de novos usuários em busca de educação qualificada.

Reconhecida por sua excelência no nível acadêmico, a UFRGS busca avançar e se adequar às mudanças também no campo da gestão pública e da gestão de pessoas, revendo seus processos a partir da perspectiva da Gestão por Competências, tendo o servidor como peça fundamental para consecução da estratégia institucional (Basso *et al.*, 2019).

Portanto, o mapeamento das competências de seus servidores pode contribuir na elevação da qualidade dos serviços oferecidos, alinhando-os às expectativas do seu público.

Dessa forma, a relevância deste estudo está na possibilidade de agregar conhecimentos importantes para o plano de desenvolvimento dos servidores técnico-administrativos da UFRGS e para outras instituições com atividades similares. Além de produzir informações complementares ao mapeamento de competências da PROGESP, utilizado para desenvolver as competências nos níveis organizacionais, coletivos/funcionais e individuais, ele pretende produzir dados utilizáveis pela unidade estudada em relação à sua gestão de seu pessoal e para outras unidades que os acharem relevantes e passíveis de uso em seus respectivos contextos.

A pesquisa empírica realizada na Escola de Administração possibilita apresentar elementos distintivos de seu padrão operacional, uma vez que cada unidade possui autonomia para conduzir seus processos. Além disso, esse percurso permite estabelecer uma relação prática com os referenciais encontrados na literatura, evidenciando que a dissertação não se limitará apenas a contribuir academicamente, mas também incorporar os aspectos experienciados.

Os instrumentos de coleta de dados desenvolvidos podem ser adaptados para o mapeamento de competências em outras unidades da UFRGS e de outras instituições públicas de ensino superior.

Concluída a introdução deste estudo, apresenta-se, a seguir, o referencial teórico que fundamenta o trabalho.

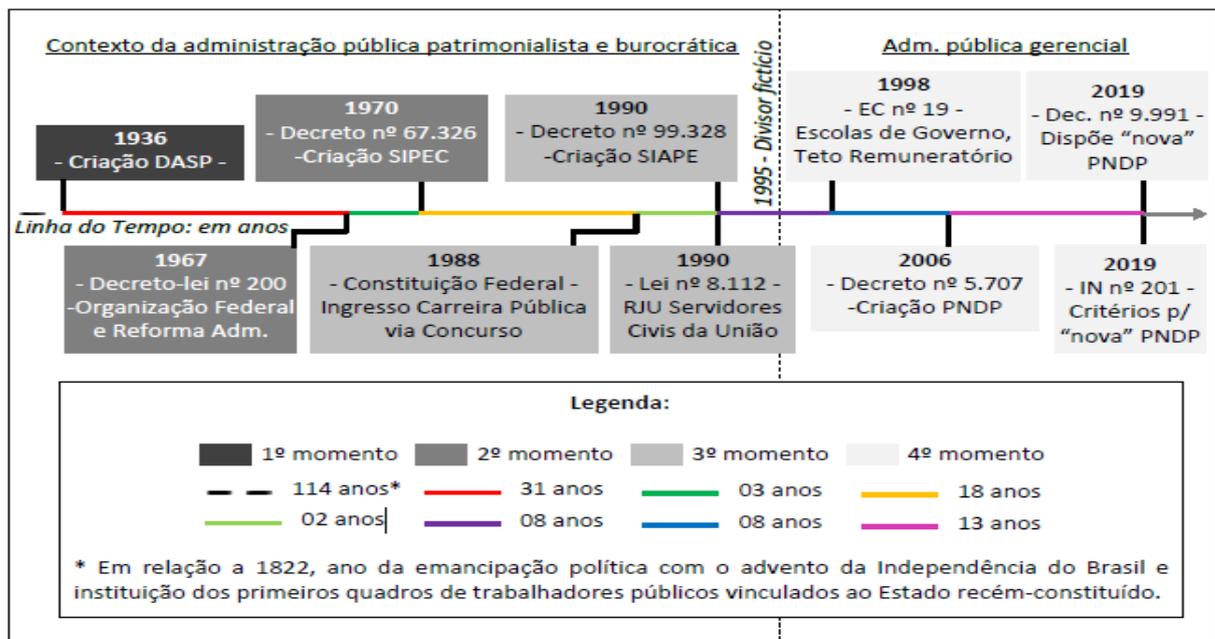
2 REFERENCIAL TEÓRICO

Esta seção tratará da revisão da literatura relacionada aos principais tópicos desta dissertação. Desta forma, uma ordem relevante à temática guiará a abordagem dos assuntos. Primeiramente, será abordada a evolução da gestão de pessoas na administração pública federal. Posteriormente, a abordagem recairá sobre os conceitos de Competências, Gestão por Competências e Mapeamento de Competências utilizados nesta pesquisa.

2.1 DESENVOLVIMENTO DA GESTÃO DE PESSOAS NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA FEDERAL

A gestão de pessoas na administração pública federal, conforme Silva (2021), mostra sua evolução a partir de quatro marcos principais: anos 1930; anos 1960-70; anos 1980 e início da década de 1990; final da década de 1990 e primeiras décadas do século XXI (Figura 1).

Figura 1. Evolução da gestão de pessoas na administração pública federal



Fonte: Silva (2021, p.29)

Antes dos anos 1930, havia uma Administração Pública Patrimonialista, cujo poder se concentrava nas mãos de um Soberano, que promovia o ingresso de pessoas nas instituições

públicas na base do apadrinhamento e privilégios, mantendo serviços sem foco no cidadão e carreiras mal estruturadas. Por volta de 1936, no entanto, a criação do Departamento de Administração do Serviço Público (DASP) estabelece um novo rumo para a administração pública, com proposta de amenizar as práticas patrimonialistas e efetivar o profissionalismo no setor público. Como medidas adotadas, destaca-se o ingresso via concurso público (enaltecendo a meritocracia), o sistema de organização de cargos e o quadro de pessoal estruturado. Esta estrutura produziu significativa melhoria no sistema, embora o sistema de admissão por apadrinhamento continuasse funcionando paralelamente (Silva, 2021; Molon-da-Silva; Mello, 2013). Inspirado no modelo weberiano da burocracia, visava formar uma administração pública racional e eficiente, por supostamente ser capaz de conduzir o processo de desenvolvimento industrial do país com forte controle do estado, intermediando relações entre burgueses e operários (Costa, 2008).

Muitas realizações podem ser atreladas ao DASP no campo da administração geral. De acordo com Wahrlich (1984), ele estimulou o surgimento de diversos órgãos reguladores nas áreas econômica e social (conselhos, comissões e institutos), estruturando o desenvolvimento econômico e social e despertando o interesse pelo estudo no campo das ciências administrativas. A autora complementa que o sistema se manteve até 1945, não se desenvolveu de forma significativa nos cinco anos posteriores, e que foi alvo de uma sequência de esforços na reforma administrativa de 1951 a 1963, porém sem êxito. Apesar dos descompassos governamentais terem frustrado o completo sucesso do sistema, ele proporcionou a inserção de conceitos, diretrizes e objetivos considerados relevantes para a implementação de futuras iniciativas que moldaram o aparato administrativo brasileiro, como, por exemplo: realinhamento e reagrupamento de ministérios, conselhos e comissões; descentralização gerencial multinível; revisão geral nos procedimentos contábeis e de auditoria (Costa, 2008).

Apesar disso, em 1963 o ministro extraordinário (sem pasta) assinou a criação de quatro importantes projetos que acabariam por se mostrar relevantes para a reforma administrativa nos anos seguintes. Embora não tenha resultado em legislação, os projetos guiaram estudos do poder Executivo que resultaram no Decreto-lei 200/67 (Wahrlich, 1984), considerado um ato importante da reforma administrativa, pautado nos princípios de planejamento, descentralização, delegação de autoridade, coordenação e controle (Molon-da-Silva; Mello, 2011). O decreto traz também normas que regulamentam o serviço público, abrindo possibilidade para que atividades de pessoal e outras inerentes à administração pública possuam sistemas estruturados (Silva, 2021). A intenção central da reforma era trazer os

princípios gerenciais privados (agilidade e flexibilidade) para a administração pública, em detrimento da burocracia que dominava seus processos.

O princípio da descentralização foi substancial para o desenvolvimento da gestão de pessoas, simplificando suas ações de contratação e remuneração, e da gestão de materiais, garantindo à administração indireta maior liberdade econômica e possibilitando expansão do Estado, por intermédio de órgãos mais independentes (estatais, fundações, autarquias, entre outros) sob controle da agência central (Cabello; Vieira, 2021). Apesar destes avanços, e de outros conquistados com o decreto, as burocracias públicas persistiam na administração direta e indireta, assim como a falta de garantia quanto à profissionalização do serviço público em toda sua extensão. O conceito de “carreira” ainda se limitava aos escalões inferiores de cargos e mantinham os cargos superiores (direção) preenchidos conforme critérios do Executivo supremo (Costa, 2008; Wahrlich, 1984).

Na década de 1980 e início dos anos 1990, a reforma administrativa concentrava esforços nos programas de desburocratização e descentralização, interligados e visando alguns objetivos complementares, como aumento da eficiência, eficácia e sensibilidade da administração pública, tornando as operações dos órgãos públicos mais ágeis e dinâmicos e poupando tempo e energia de clientes e servidores (Cabello; Vieira, 2021). O programa da desburocratização demonstra grande preocupação com o usuário do serviço público e era incomum comparado aos programas anteriores, conforme Costa:

[...] daí o seu ineditismo, porque nenhum outro programa antes era dotado de caráter social e político. Mas, ele também incluía entre seus objetivos o enxugamento da máquina estatal, já que recomendava a eliminação de órgãos pouco úteis ou cuidava para impedir a proliferação de entidades com tarefas pouco definidas ou já desempenhadas em outras instituições da administração direta e indireta (Costa, 2008, p.854).

Além dos programas, outros eventos contribuíram, ainda nos anos 1980, para a gestão de pessoas no setor público nacional. A Constituição Federal de 1988 vetou outras formas de ingresso de pessoal no serviço público senão por concurso público. A intenção, segundo Silva (2021), era reduzir o clientelismo político e a ocupação de cargos por intermédio do nepotismo, embora, em paralelo, a Constituição permitisse a nomeação de cargos de confiança de livre provimento. Outro evento, aponta o autor, foi o Sistema Integrado de Administração de Recursos Humanos (SIAPE) para fins de controle da folha de pagamento e para arquivamento de dados referente a todos os servidores públicos federais. Na mesma época foi estabelecido o Regime Jurídico Único (RJU) para servidores da união, dos estados membros e municípios,

através da Lei 8.112/90, que submetia normas idênticas de funcionamento a servidores da administração indireta e direta.

Dentro da sua meta de valorização da função pública e renovação de quadros, o governo de 1986 criou a Escola Nacional de Administração Pública (ENAP), responsável pela formação de novos dirigentes no setor público, e o Centro de Desenvolvimento da Administração Pública (Cedam), responsável pelo treinamento, reciclagem e alocação dos servidores públicos, ambos vinculados à Secretaria de Recursos Humanos. Em complemento a essa política a Secretaria de Administração Pública (SEDAP) elaborou novo plano de carreira e de retribuições e revisou o estatuto do funcionalismo (Costa, 2008). Na prática, porém, as medidas não tiveram sucesso na implementação, sendo preteridas pela mais tradicional estratégia de reforma administrativa: a racionalização dos meios.

A partir da segunda metade dos anos 1990 e primeiras décadas dos anos 2000, no entanto, a Administração Pública recebeu investimentos do governo em inovações tecnológicas. Isto facilitou o acesso à informação na esfera pública e possibilitou mais transparência no processo de interação com o cidadão, em decorrência da redemocratização do país, proporcionando novas situações nos diversos segmentos do poder público, como o orçamento participativo (Ferreira, 2002). Já na área de recursos humanos, concentrou-se no cuidado e na valorização dos servidores públicos de seu quadro de pessoal, através de capacitação, qualificação e profissionalização. Como efeito desse processo de modernização, introduziu-se a administração pública gerencial, tendo como base a avaliação do desempenho como meio para alcançar uma maior performance pelo aparelho do Estado brasileiro (Silva, 2021).

Durante este período, a aprovação da Emenda Constitucional 19/1998 estabeleceu teto remuneratório para cargos públicos e eletivos, existência de escolas de governo para aperfeiçoamento, diretrizes sobre perda de cargos e limite de despesas com pessoal. Ainda restava a regulamentação via decreto de uma política nacional de capacitação, previsto para ser editado até o final do ano de 1997. Esta ação, porém, foi implantada somente em 2006, via Decreto de nº 5.707, que instituiu a Política e as Diretrizes para o Desenvolvimento de Pessoal da administração pública federal, com objetivo de elevar a qualidade e a eficiência na prestação dos serviços por intermédio do desenvolvimento permanente dos servidores públicos federais, adequando as competências requeridas destes aos objetivos organizacionais.

Uma das finalidades da política seria a adequação das competências requeridas dos servidores aos objetivos das instituições, a partir de programas de capacitação estruturados pelo modelo de Gestão por Competências. Tem-se, neste momento, um novo direcionamento de

gestão na administração pública gerencial, baseado em competências (Silva, 2021).

2.2 GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS E DE COMPETÊNCIAS NA ORGANIZAÇÃO

Um vez reconhecida a importância das pessoas no funcionamento e no sucesso do negócio, é importante compreender como a organização as gerencia para atingir seus objetivos. O gerenciamento de pessoas tende a surgir naturalmente quando ocorre a formação de grupos, assim como ocorria com as “tribos” nas suas unidades funcionais sob forma de organização, conforme Deadrick e Stone (2014). Os autores chamam atenção para o fato ao abordar a evolução do gerenciamento dos recursos humanos, trazendo concepções que moldam a formação da área e relacionando aspectos organizacionais presentes desde os tempos tribais até os dias atuais.

Para melhor compreensão dessas concepções, o Quadro 1 traz aspectos centrais de cada época que marcaram e influenciaram cada fase de desenvolvimento da Gestão de Recursos Humanos (GRH). Dessa forma, possibilita-se uma melhor compreensão sobre como ela evoluiu até seu estágio mais recente, de característica estratégica, que compreende o modelo de gestão baseado em competências.

Quadro 1. Síntese da evolução histórica da Gestão de Recursos Humanos

Período/Ano	Fase	Características
1400s ~ 1700s	Começo Precoce	<ul style="list-style-type: none"> - Divisão natural do trabalho (tribos/sociedade agrícola) - Racionalização e Divisão do Trabalho (industrial) - Gestão autocrática e paternalista - Baixa preocupação com a segurança e o bem-estar dos trabalhadores - Ênfase no controle coercitivo e violento - Exploração infantil
1800s	Pessoal	<ul style="list-style-type: none"> - Preocupação insipiente com condições sociais e de trabalho (saúde/bem-estar) - Redução exploração infantil - Gestão paternalista elaborada (implantação de sistema de benefícios sociais e financeiros) - Surge o papel do secretário do bem-estar, evoluindo para gerente de empregos e posteriormente: "gerente de pessoal". - Surgem as sociedades de proteção, posteriormente conhecidas como sindicato trabalhista
1900s ~ 1970s	Relações Trabalhistas / Relações Humanas	<ul style="list-style-type: none"> - Administração científica/racionalização do trabalho (Taylor) - Baixa autonomia no posto de trabalho - Ênfase na supervisão - Controle por regras e sistemas de autoridade (Burocracia de Weber) - Crescimento dos sindicatos - Surgimento do departamento de relações trabalhistas - Leis trabalhistas e controles salariais estimulam criação do departamento de pessoal - Gestão passa a ser valorizada como trabalho (equiparação) - Nasce abordagem do movimento das Relações Humanas (ênfase no grupo de trabalho e estruturas sociais nas organizações) - Gestão de pessoas dá lugar a "gestão de recursos humanos" (pessoas como principal ativo) - Abordagem das relações humanas evolui para Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) - Programas para enriquecimento do trabalho e desenvolvimento de carreiras - Gestão voltada a qualidade de vida do trabalhador - Forte legislação pró-emprego: Lei de Direitos Civis (1964), Lei de Saúde e Segurança Ocupacional (1970), Lei da Segurança de Renda de Aposentadoria (1974). - Ampliação de políticas e práticas de GRH
1980s até hoje	Gestão Estratégica de Recursos Humanos	<ul style="list-style-type: none"> - GRH com função estratégica, parceira da organização - Evolução da GRH em direção a questões sobre diversidade na organização - Ênfase no gerente de linha para superar o desafio da implementação das estratégias de RH

Fonte: Elaborado pelo autor com base em Deadrick e Stone (2014)

Com base nas informações do Quadro 1, infere-se que antes do surgimento da GRH as pessoas eram vistas como partes de um sistema, que tentava maximizar seu desempenho dependendo do cargo ou função que ocupavam. Posteriormente, descobriu-se que o desempenho dos funcionários era afetado por questões contextuais e pessoais. Como resultado, foi criado um departamento de pessoal para lidar apenas com essas questões. Outros fatores contribuíram para o desenvolvimento da área que cuidava das pessoas, como pressões sindicais, leis, mudança do perfil da força de trabalho, crise econômica, guerra, entre outros. Dessa forma, a área de Administração de Pessoal, posteriormente denominada Recursos Humanos, inicialmente preocupada com controle de ponto (horas trabalhadas, faltas), salários e benefícios, foi agregando outras funções cujas responsabilidades eram vitais para o sucesso da organização, mudando seu foco do operacional para o estratégico (Behr, 2010)

Uma dessas mudanças nos leva a atual tendência dos estudos de GRH: a aplicação do conceito de competências (Behr, 2010). Este conceito tem sido alvo de muitos debates acadêmicos e empresariais sobre como superar o desafio de sua implementação e atestar sua validade, num cenário de interesse crescente pela aplicação do modelo de gestão baseado em competências como via de mobilização das pessoas para consecução dos objetivos da organização (Ferreira, 2015). Dessa forma, esta seção trará conceitos relacionados à noção de competências e seu caráter estratégico, através da abordagem de: definições de competências; visão estratégica relacionada ao conceito de competências; a Gestão por Competências; processo de diagnóstico ou mapeamento de competências.

2.2.1 Noção de Competência

Da mesma forma que muitos conceitos desenvolvidos no campo da administração, o termo “competência” foi relacionado a diversos significados ao longo da história. Proveniente do latim *competentia* (ser capaz), a palavra remonta ao final da idade média e sua aplicação era comum à linguagem jurídica (Silva, 2021), em que significava a aptidão para exercer/fruir algum direito e o poder da autoridade legal para conhecer certos atos e deliberar sobre eles, conforme Prates et al. (2020). Posteriormente, esse entendimento foi estendido ao reconhecimento social, distinguindo a capacidade do indivíduo para se manifestar sobre um assunto e, mais adiante, para realizar determinado trabalho (Mendes; Tosta, 2019).

Em estudos organizacionais, pode-se considerar que as competências tiveram sua primeira abordagem na administração científica com os estudos de Taylor, para tornar o processo produtivo mais eficiente através de pessoas capacitadas para tal. O cargo a ser ocupado

era o que determinava a qualificação do trabalhador a ser escolhido, e ele deveria apenas fixar atenção nos supervisores e executar suas tarefas, segundo Morais *et al.* (2015). Conforme os autores, apenas trabalhadores com capacidade técnica para executar determinada atividade eram contratados pelas organizações. A competência, complementam, apresentava-se como uma forma de capacidade, embora estudos posteriores demonstraram que o termo carecia de certo refino, de um conceito mais abrangente.

O conceito de competência recebe pela primeira vez através de McClland (1973), em seu artigo “*Testing for Competence rather than Intelligence*”, uma proposta de forma estruturada. Nela o autor traz uma abordagem mais efetiva do que os testes de inteligência para captação de pessoas para as organizações (Silva, 2020; Dutra, 2004). MacCelland elaborou um método de avaliação que ajudava na identificação de variáveis de competências que previssem êxito nas atuações no trabalho e na vida das pessoas, evitando a ocorrência de preconceito e discriminação no processo seletivo (Ferreira, 2015).

Em 1982, o expoente norte-americano Boyatzis adicionou ao conceito de competência os atributos essenciais de uma pessoa, que permitem um desempenho superior na realização de uma tarefa ou em certas circunstâncias (Prates et al., 2020). Boyatzis define a competência como “a característica de uma pessoa que lhe possibilita alcançar níveis médios ou superiores de desempenho em uma função segundo sua motivação, seu caráter, seu conceito de si mesmo (self-concept), seus conhecimentos e suas habilidades” (Rodrigues *et al.*, 2022, p. 189). Ao relacionar as ações e os comportamentos esperados para suprir a demanda de determinados cargos da organização, Boyatzis relaciona questões como entrega da pessoa ao meio no qual se insere (Dutra, 2004).

Tanto McClland quanto Boyatzis marcaram fortemente a literatura americana sobre competências, pensando-as como um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes, ou um conjunto de capacidades humanas ou, ainda, um “estoque” de competências individuais observáveis, responsáveis pelo alto desempenho (Silva, 2020). Apesar da aceitação do conceito, Behr (2010) destaca que ele pode se mostrar insuficiente para o atual contexto econômico:

Estes primeiros autores, oriundos de escolas norte-americanas, viam a competência como um *input*, ou seja, como qualidades requeridas para o exercício de uma cargo, relacionadas unicamente ao conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes (associados por muitos como CHA), o que hoje se torna inviável pelo contexto incerto e de mudanças dinâmicas em que estão as organizações. (Becker; Lacombe, 2005 *apud* Behr, 2010)

Em contraponto à visão norte-americana, o francês Zarifian aborda as competências

como *outputs* de uma pessoa, indo além do conceito de capacitações e introduzindo conceitos vinculados à ação, aos resultados e às realizações (Silva, 2020). Junto a Zarifian, o também francês Le Boterf explora o conceito de competência de forma mais aproximada da realidade atual das empresas, pois a considera que a agregação de valor e a entrega em determinado contexto ocorre com independência do cargo, ou seja, a partir da própria pessoa (Dutra *et al.*, 2006). Nesta abordagem, competência é o saber ser e o saber mobilizar o repertório individual em diferentes contextos, visto que não se pode prescrever com precisão as ações individuais que a pessoa deve executar diante das situações inusitadas do dia a dia na organização.

A abordagem francesa, assim, preocupa-se com o contexto, suas constantes mudanças, sua complexidade e a necessidade de uma entrega por parte do indivíduo para lidar com ele. As mutações no mundo do trabalho, na comunicação e no serviço, segundo Zarifian, contribuíram para a emergência do modelo de competências. A partir do estudo das obras deste teórico, Lima *et al.* (2015) trazem as seguintes contribuições a respeito dessas transformações:

- **Evento:** visto que os modelos clássicos industriais de trabalho (definições prévias e posto de trabalho) eram insuficientes diante de um contexto econômico turbulento e repleto de incertezas, surge a noção de evento (necessidade dos trabalhadores lidarem com imprevistos de forma criativa). O tempo de serviço não é mais visto como sinônimo de qualificação, e sim a capacidade de enfrentamento aos múltiplos eventos. O grau de complexidade do evento pode demandar a mobilização de uma rede de pessoas, portanto o trabalho é visto como coletivo. Trabalhar se torna ao mesmo tempo, aplicar uma competência individual e uma inserção em processos de socialização, de colaboração conjunta das competências individuais (comunicação).

- **Comunicação:** componente importante para o trabalho, atrelado à compreensão mútua das pessoas e as suas habilidades de partilharem objetos e normas, formando uma base de compromisso que garanta o sucesso das ações conjuntas. Conflitos existem e podem ser positivos se resultarem em um melhor entendimento e em solidariedade, fortalecendo compromissos.

- **Serviço:** trabalhar é gerar um serviço; modificar o estado ou as condições da atividade de pessoas e organizações. O serviço é a organização e a mobilização eficiente de recursos para atender ou superar a expectativa de um destinatário/cliente. O impacto obtido nessa prestação, percebida pelo destinatário/cliente, só é possível através da competência dos trabalhadores da empresa, que assim forma sua fonte de renda. De modo indireto, o serviço justifica a sobrevivência de uma organização, que, conseqüentemente, mantém as pessoas empregadas. Assim, é vital que a competência profissional permita entender a expectativa dos clientes-

usuários quanto aos resultados a serem gerados.

Entre as contribuições de Zarifian, destaca-se por sua relevância ao ambiente organizacional a noção de evento. Ele representa tudo que está atrelado ao imprevisto e ao inesperado, como a repentina ausência de um elemento chave, a instabilidade no sistema, o corte de verbas, entre outros, que estimulam a habilidade da inovação. É importante, portanto, estar atento às modificações do ambiente, organizar ações para buscar soluções pertinentes e conduzir essas ações de modo flexível, para que a ocorrência do evento sempre se depare com uma ação mobilizadora com alternativas corretas para a situação (Behr, 2010). As mudanças que as organizações enfrentaram tornaram difícil prescrever com precisão o conjunto de tarefas e atribuições de algum cargo. Dessa forma, não faz sentido atrelar a competência ao cargo, pois é sobre o indivíduo que recai a responsabilidade de compreender as demandas vindas do contexto e de mobilizar seus recursos para atendê-las de forma adequada (Dutra *et al.*, 2006).

A noção de competência tem sido estudada por diversos autores e pesquisadores, resultando em uma diversidade de conceitos e abordagens. Bitencourt (2005) analisou e reuniu os diversos conceitos ligados a competências, apresentando também suas respectivas ênfases (Quadro 2). Diferentes autores apresentam suas perspectivas, e com isso indicam que o conceito está em constante evolução e atualização.

Quadro 2. Conceitos relacionados a competências e respectivas ênfases

Autor	Conceito	Ênfase
1. Boyatzis (1982, p. 23)	“Competências são aspectos verdadeiros ligados à natureza humana. São comportamentos observáveis que determinam, em grande parte, o retorno da organização”.	Formação, resultados.
2. Sparrow e Bognanno (1994, p. 3)	“Competências representam atitudes identificadas como relevantes para a obtenção de alto desempenho em um trabalho específico, ao longo de uma carreira profissional, ou no contexto de uma estratégia corporativa”.	Estratégias, ação e resultados.
3. Sandberg (1996, p. 411)	“A noção de competência é construída a partir to significado do trabalho. Portanto, não implica exclusivamente na aquisição de atributos”.	Formação e interação.
4. Davis (2000, p. 1 e 15)	“As competências descrevem de forma holística a aplicação de habilidades, conhecimentos, habilidades de comunicação no ambiente de trabalho (...). São essenciais para uma participação mais efetiva e para incrementar padrões competitivos. Focaliza-se na capacitação e aplicação de conhecimentos e habilidades de forma integrada no ambiente de trabalho”.	Ação e resultados.
5. Zarifian (2001, p. 66)	“A competência profissional é uma combinação de conhecimentos, de saber-fazer, de experiências e comportamentos que se exerce em um contexto preciso. Ela é constatada quando de sua utilização em situação profissional a partir da qual é passível de avaliação. Compete então à empresa identificá-la, avaliá-la, validá-la e fazê-la evoluir”.	Aptidão, ação, resultado.
6. Boterf (1997, p. 267)	“Competência é assumir responsabilidades frente a situações de trabalho complexas buscando lidar com eventos inéditos, surpreendentes, de natureza singular”.	Mobilização e ação.

7. Ruas (1999, p. 10)	“É a capacidade de mobilizar, integrar e colocar em ação conhecimentos, habilidades e formas de atuar (recursos de competências) a fim de atingir/superar desempenhos configurados na missão da empresa e da área”.	Ação e resultados.
8. Fleury e Fleury (2000, p. 21)	“Competência: 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”.	Ação e resultado.

Fonte: Bitencourt (2005)

Entre a diversidade de concepções que dão corpo ao conceito de competências, este trabalho se aproxima daquela trazida pelos autores Zarifian (2001), Dutra (2004) e Fleury e Fleury (2001), visto que concordam com o modelo proposto pela linha francesa, que considerarem questões importantes na definição da noção de competência, tais como: suporte organizacional; mobilização de recursos em determinado contexto; agregação de valor ao indivíduo e à organização; consecução da estratégia organizacional. Ademais, estas proposições vão ao encontro da abordagem idealizada pela PROGESP no desenvolvimento do modelo de gestão baseado em competências na UFRGS, conforme as colocações de Basso:

A Gestão por Competências é um modelo que busca conjugar conhecimentos, habilidades e atitudes dos servidores para conquista dos objetivos e das estratégias institucionais. Por meio desse sistema, é possível identificar quais habilidades precisam ser trabalhadas e, assim, planejar a melhor forma de desenvolvê-las. Trata-se, portanto, e destacar o conhecimento que cada servidor possui e apontar caminhos para o crescimento individual, alinhados com as propostas da Universidade. (Basso *et al.*, 2019, p. 8)

O próximo capítulo abordará a gestão da competência na dimensão estratégica da organização.

2.2.2 As competências da organização na dimensão estratégica

A formulação da estratégia possibilita à organização estabelecer suas metas e controles de desempenho, que servirão de base para a captação das competências necessárias para tal execução (Brandão, 2017). O planejamento estratégico é percebido como um dos principais instrumentos para estruturar os elementos que caracterizam as competências de uma organização. Seu sucesso, segundo Behr (2010), depende de alguns elementos, como um bom plano e, fundamentalmente, competência na tomada de decisão dos responsáveis por sua implementação.

A noção de competência organizacional foi proposta, pela primeira vez, décadas após o início dos estudos sobre a dimensão individual das competências. Sendo muito pouco

conhecida e divulgada, ganhou certo destaque nos anos 1990 e 2001 com os autores Prahalad e Hamel, através da difusão do conceito de *core competences* (CC), e Barney, com a Visão Baseada em Recursos (VBR) (Silva, 2020).

A Visão Baseada em Recursos sugere que a combinação de recursos internos da organização é responsável por sua geração de riqueza, e não apenas de forças do ambiente externo. Esses recursos e capacidades controlados pela firma devem ser mobilizados para que a estratégia seja definida e implementada (Silva, 2020). Os recursos, no entanto, só serão estratégicos se contribuírem para a estratégia da organização. Segundo Barney e Hesterly (2011), eles são considerados os inputs do processo produtivo, podem ser tangíveis (equipamentos, instalações, capital, etc.) e intangíveis (cultura da organização, ótimos gestores, capital intelectual, etc.), sendo classificados em quatro categorias principais:

a) Recursos Financeiros: tudo que se gasta na empresa, em dinheiro, para criar e implementar estratégias.

b) Recursos Físicos: toda tecnologia física utilizada pela empresa (planta, equipamentos, localização, ...)

c) Recursos Humanos: todo conhecimento, inteligência e visão individual de gerentes e funcionários; um atributo individual.

d) Recursos Organizacionais: recursos coletivos e os sistemas formais de planejamento, controle e coordenação; cultura, reputação e relações informais.

O conceito de *core competence* (C.C.), ou competências essenciais, por sua vez, surgiu em um momento em que o planejamento estratégico era concebido a partir do “posicionamento no ambiente”, de fora para dentro. Assim, os autores invertem a lógica ao entenderem que é a partir das capacidades dinâmicas internas que se constrói a base da ação estratégica externa. Ao reconhecer as capacidades internas como essenciais para uma estratégia competitiva, emerge o conceito de C.C., constituído pela combinação de habilidades e tecnologias capazes de proporcionar uma vantagem competitiva fundamental para a organização (Ruas *et al.*, 2005). Sob essa perspectiva, as interações estabelecidas entre equipes ou unidades da organização, associadas aos sistemas físicos e gerenciais, dariam origem e sustentação às competências organizacionais e formariam os atributos da organização, ao invés das equipes ou empregados de forma isolada (Brandão, 2017). Este conceito, após difundido, transforma-se na principal referência da noção de competências no âmbito organizacional.

A formação do conceito de C.C. surgiu em estudos realizados com multinacionais dominantes do mercado na época (Sony, Honda, Xerox, entre outras), que devido a sua peculiaridade contextual econômica, de concorrência moderada, apontava que o sucesso da

empresa era condicionado a três fatores, 1) ter acesso a uma variedade de mercado, 2) entregar algo significativo ao consumidor e 3) ser de difícil imitação pela concorrência, de acordo com Ruas *et al.* (2005). Os autores buscaram validar o conceito dos três fatores de sucesso na sua pesquisa junto a empresas de grande porte e com forte presença no território nacional, porém constataram grande dificuldade de validá-los. Seus resultados indicaram ampla desigualdade de concordância no terceiro fator (difícil imitação pela concorrência), visto que as empresas pesquisadas se diferenciavam e se destacavam no mercado sem entregar produto inimitável.

Ainda segundo o estudo de Ruas *et al.* (2005), embora nem todas empresas tenham validado as competências organizacionais segundo o modelo das C.C., outras variações de competências organizacionais tinham maior correspondência com a dinâmica estratégica daquelas empresas investigadas, como:

1 - Competências organizacionais seletivas: viabilizam a diferenciação da empresa no seu ambiente de competição, atingidos através do relacionamento com clientes ou no redirecionamento de serviço.

2 - Competências organizacionais básicas: do tipo coletivas, que através da atuação segura nas questões básicas/rotineiras garantam a sobrevivência, a estabilidade e a segurança da empresa no mercado.

A revisão de referenciais associados à competência organizacional com base sustentada unicamente pela lógica das C.C. é necessária por conta dos vários fatores que modificaram e modificam a dinâmica do mercado econômico e devido à singularidade que caracteriza os mercados regionais e diferentes tipos de organização. Segundo Behr (2010), o diferencial competitivo da organização nasce de sua capacidade de fazer algo melhor e diferente do que as demais, visto que ela não pode ser melhor em tudo. Assim, terá que selecionar o conjunto de atividades que possua capacidade para agregar valor à organização de acordo com as competências organizacionais que atendam este fim (Paiva *et al.*, 2004 *apud* Behr, 2010).

Realizada a distinção inicial entre competências individuais e organizacionais, a próxima seção se ocupará do tema gestão por competências, um modelo emergente e importante que intenta achar os caminhos para mobilizar os recursos da organização em todos os níveis, através da valorização e do desenvolvimento de pessoal, rumo à consecução de seus objetivos.

2.2.3 Gestão por Competências

O modelo de gestão por competências, segundo Faiad *et al.* (2012), integra e coordena esforços para o desenvolvimento e a sustentação daquilo que é central para a consecução dos

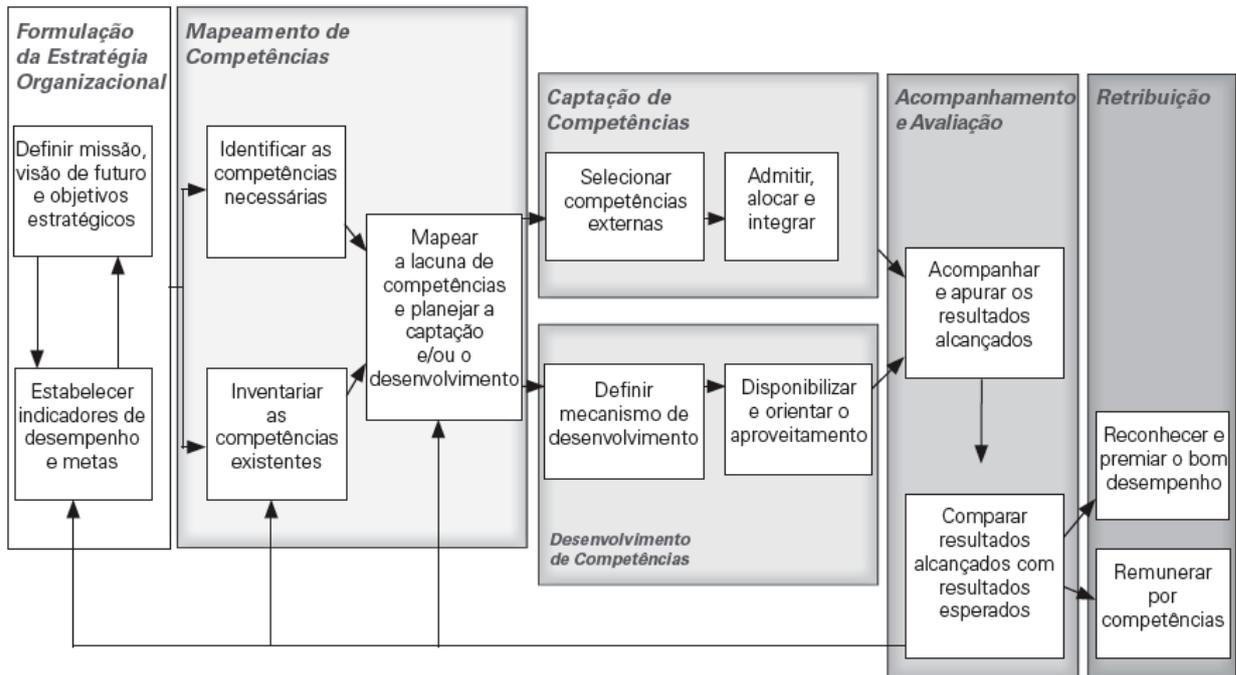
objetivos organizacionais, principalmente no que tange à gestão de pessoas. Os objetivos da organização e sua sobrevivência são questões reforçadas no estudo de Amorim e Amaral (2011), quando observam a necessidade da substituição dos modelos tradicionais de gestão, centrados no cargo, por outro que se ocupe em identificar e desenvolver as competências, alinhando-as aos objetivos estratégicos da organização, tornando capaz a sua sobrevivência e a manutenção de seus colaboradores.

Treff (2016) afirma que o modelo se caracteriza como integrador, pois interliga as atividades de gestão de pessoas às individualidades dos trabalhadores, respeitando as especificidades e as complexidades dos ambientes e dos postos de trabalho. Para o autor, ainda, a mobilização de competências na atividade profissional é geradora de valor econômico para a empresa e de valor social para o trabalhador. Mesmo assim, Treff (2016) considera que o modelo é desafiador devido às mudanças que gera nas políticas e práticas de Gestão de Pessoas e na reformulação da cultura organizacional, necessitando boa articulação da parte gestora no planejamento das atividades que envolvem pessoal (atração, captação, compensação, carreira, avaliação e desenvolvimento). Este planejamento, complementa o autor, deve se basear em políticas e diretrizes claras e integradas às decisões estratégicas da empresa, com o objetivo de interferir no comportamento das pessoas para alinhá-las aos objetivos organizacionais.

Como resultado, estudiosos argumentam que as práticas de gestão devem mobilizar competências tanto na dimensão coletiva quanto na individual. Isso porque a gestão por competências, no âmbito organizacional, visa viabilizar o aprimoramento e o desenvolvimento do desempenho das capacidades da organização em ambos os níveis, alinhando-as às suas definições estratégicas. (Behr, 2010).

Segundo Brandão (2017), algumas etapas são fundamentais à implantação deste modelo orientado pelo conceito de competências (Figura 2). As etapas, segundo o autor, requerem diferentes estratégias e ferramentas para identificar, desenvolver e mobilizar as competências necessárias à consecução dos objetivos organizacionais. Elas representam um processo contínuo, que se inicia na formulação da estratégia organizacional (definição da missão/propósito, visão de futuro e os objetivos/metastratégicos da organização) e, a partir disso, torna-se possível estabelecer indicadores de desempenho e metas a se cumprir em determinado prazo (Brandão, 2017). O modelo trazido por Brandão, assim como outros, é simplificador e não tem a pretensão de esgotar as atividades e interações afeitas à Gestão por Competências, mas sim expor, de forma resumida, sua lógica de funcionamento (Brandão, 2017; Pantoja, 2015).

Figura 2. Principais etapas ou fases o modelo de Gestão por Competências



Fonte: Brandão (2017)

Pelo modelo da Figura 2., infere-se que após identificar o conjunto de competências essenciais a sua estratégia, a organização será capaz de realizar processos de captação e desenvolvimento de pessoal com base nessas competências e em alinhamento com seus objetivos. A captação possibilitará definir os perfis profissionais por competências que nortearão seus processos de recrutamento e seleção, orientados para identificar e avaliar em que grau um candidato possui as competências requeridas (Pantoja, 2015, *apud* Passos *et al.*, 2006).

O desenvolvimento de pessoal, segundo Brandão (2017), possibilitará incrementar ou aprimorar as competências internas através de processo de aprendizagem formal (ações estruturadas e planejadas: cursos, seminários, rodízio de atividades, entre outros) e/ou informal (não estruturada ou por iniciativa própria: apoio via material escrito ou com ajuda de colegas), reduzindo, dessa forma, a lacuna entre o que o indivíduo é capaz de realizar (suas atuais competências) e o que a organização espera que ele faça (Pantoja, 2015).

Ainda, em relação ao processo apresentado na Figura 2, a etapa de acompanhamento e avaliação funciona como mecanismo de feedback ou retroalimentação, monitorando-se a execução dos planos operacionais e de gestão e os respectivos indicadores de desempenho, visando identificar e corrigir possíveis desvios (Brandão; Bahry, 2005). Esta etapa, segundo os autores, possibilitaria estabelecer padrões de retribuição às pessoas, às equipes de trabalho e às unidades produtivas que contribuíram para a consecução dos resultados planejados, através de

premiação e remuneração diferenciada, servindo de estímulo aos comportamentos desejados e à correção de possíveis desvios.

Conforme visto até agora, a gestão estratégica de pessoas demonstra ser indispensável para que as competências da organização estejam em movimento (nos seus distintos níveis) para que seus objetivos estratégicos sejam alcançados. Dentro dessa lógica, Silva (2020) contribui com o argumento ao apresentar o conceito de Mello Filho (2010):

A utilização de modelos de gestão por competências impacta significativamente os principais subsistemas e processos de gestão de recursos humanos, como o planejamento, a avaliação de desempenho, a educação corporativa, a identificação e alocação de talentos, a orientação ao trabalhador visando a sua ascensão profissional, a melhoria da remuneração e a obtenção de benefícios, bem como a excelência e a qualidade do trabalho. Assim, a gestão por competências pode ser considerada um instrumento de mudança cultural e um meio de propiciar mais flexibilidade, adaptabilidade e espírito corporativo às instituições. (Mello Filho, 2010, p. 622-623, *apud* Silva, 2020)

Na visão de Pantoja (2015), a adoção do modelo de Gestão por Competências estabelece alguns caminhos para operacionalizar a gestão estratégica de pessoas (Figura 3), como, por exemplo, o planejamento da força de trabalho (definição de perfis profissionais e quantidade de pessoas de cada perfil necessários). Para que o modelo seja sustentável, complementa a autora, necessita também de políticas que assegurem a sustentabilidade da gestão (recrutamento, desenvolvimento pessoal e profissional, realocação e redistribuição, estrutura de carreira, avaliação de desempenho, remuneração, entre outros).

A Figura 3 traz também a percepção de que o planejamento da força de trabalho é indispensável para que seja estruturada e dimensionada de forma adequada e capaz de satisfazer as variadas necessidades das organizações. Para isso será necessário que a gestão conheça as competências necessárias à organização, que mantenha as discussões a respeito das estratégias organizacionais ativas, que guarde preocupação com a questão da eficiência e que apoie de forma eficiente as decisões de pessoal (OCDE, 2010).

Embora o uso da Gestão por Competências (GPC) tenha se destacado em empresas privadas, pesquisas indicam que ela passou a formar a base também da gestão estratégica dos órgãos públicas, sendo utilizada de acordo com o perfil, capacidade e finalidade de cada entidade. Os debates envolvendo GPC na esfera pública ocorrem há aproximadamente três décadas (sobretudo na década de 1990, por meio de estudos como VBR e das C.C.), porém ele ganhou força somente na primeira década dos anos 2000, após edição do Decreto 5.707/2006 e publicação da Portaria 208/2006, do Ministério do Planejamento. Estes dispositivos legais estabelecem os padrões para desenvolvimento de pessoal da Administração Pública Federal,

exigindo que as entidades federais desenvolvam planos de capacitação de acordo com as competências requeridas de seus servidores (Brandão, 2017). O Decreto, apesar de representar um avanço, limita a Gestão por Competências à capacitação.

Figura 3. Gestão por Competências como operacionalizador da Gestão Estratégica de Pessoas



Fonte: Pantoja (2015, p. 40)

Quase duas décadas após sua edição, porém, o Decreto 5.707 é revogado, dando lugar ao Decreto 9.991/2019, cujo texto traz algumas novidades, como a exigência prévia do diagnóstico de competência para elaboração do Plano de Desenvolvimento de Pessoas (PDP) e preocupação com o desenvolvimento pessoal dos servidores. Com isso, o decreto define a identificação do conjunto de conhecimentos, habilidades e condutas necessários ao exercício do cargo ou da função pública, evidenciando a importância das competências individuais para a formação das competências organizacionais (Silva, 2021).

Comparativamente, o Decreto 5.707/2006 incentivou o desenvolvimento da Gestão por Competências no setor público federal e o Decreto n.º 9.991/2019 ampliou sua importância com a elaboração do plano anual de capacitação, intencionado a estreitar a relação com a área de gestão de pessoas, prevendo o mapeamento das competências das instituições e a elaboração de formas para identificar e desenvolver as competências dos servidores (Moura *et al.*, 2020). O implemento do diagnóstico/mapeamento prévio das competências necessárias para a consecução dos objetivos organizacionais coaduna com o modelo de Brandão (ilustrado anteriormente pela Figura 2). Dessa forma, acredita-se, os gestores públicos federais serão desafiados a estudar métodos para realizar suas etapas, necessárias para uma maior efetividade na implantação do modelo de Gestão por Competências nos órgãos e entidades que atuam.

As mudanças introduzidas pelo novo decreto reforçam a afirmação de Silva (2021), sobre a Gestão por Competências se tornar popular no serviço público brasileiro nesses últimos anos, impulsionada por leis governamentais objetivadas à melhora na administração e à valorização de seus profissionais. Seu desenvolvimento ocorre de forma contínua, orientado a planejar, captar, desenvolver e avaliar - em variados níveis organizacionais - as competências que guiarão a organização rumo à realização de seus objetivos (Brandão; Guimarães, 2001 *apud* Brandão; Bahry, 2005).

Cabe ainda destacar que com a edição do novo Decreto (9.991/201) a ênfase, anteriormente dada à capacitação de servidores para a melhora do desempenho em suas atividades, passou a priorizar ações para desenvolvimento de seu pessoal, através de uma rede maior de escolas de governo mantidas para tal fim, conforme menciona o ato normativo:

[...] os servidores públicos federais terão mais acesso a oportunidades de desenvolvimento. A concentração, nas escolas de governo, da oferta das ações de desenvolvimento transversais – comuns a diferentes órgãos e entidades – e a garantia da transparência, por meio da publicidade das capacitações, vão promover processos mais democráticos e acessíveis (BRASIL, 2019).

Após a definição da Política para Desenvolvimento Pessoal, os atos normativos tornaram-se o referencial para a gestão de pessoas no setor público federal, como forma de atingir os objetivos organizacionais. Sua adoção, no entanto, ainda é recente e complexa, porque a diversidade de ocupações no ambiente público é ampla e produz distintos tipos de competências. Essas competências demandam diversas necessidades educacionais, exigindo certa gestão autônoma e flexível por parte das organizações (Silva; Mello, 2013 *apud* Silva *et al.*, 2021). Em complemento, Dutra (2004) afirma que embora a Gestão por Competências seja um elemento integrador da gestão de pessoas ao intento estratégico, ela ainda encontra dificuldade na correta identificação das competências demandadas pela organização e pela sociedade, que contribuirão com o alcance dos objetivos estratégicos e servirão de base aos programas de capacitação e desenvolvimento.

A identificação e o desenvolvimento das competências enfrentam alguns desafios, como, por exemplo, a dependência do gestor em conhecer as pessoas de sua equipe de trabalho, identificando, além das expectativas e dos interesses individuais relacionados às atividades desempenhadas e à evolução profissional, todo conjunto de competências, mesmo aqueles que ultrapassem a exigência mínima do cargo que ocupa (Bergue, 2020). Outro desafio, conforme pesquisa de Montezano *et al.* (2019), é a indefinição de uma metodologia na organização para implementar o modelo e a dificuldade de definir quais competências são importantes para cada

atividade. Aponta-se ainda a falta de flexibilidade/agilidade para realocação ou transferência de pessoal, dificultando o melhor encaixe das competências individuais com as funcionais. Além disso, a indicação política para cargos de chefia desestimula a auto iniciativa dos servidores em buscar capacitação para melhoria de desempenho (Corrêa, 2014). Além destes, conforme apontam os estudos, outros desafios à efetiva implantação do modelo de GPC na esfera pública federal (Quadro 3) podem ser evidenciados:

Quadro 3. Desafios na implantação da GPC no serviço público federal

Desafios observados	Fonte
- Mudança da cultura, migrando do modelo burocrático para um gerencial de resultados. - Barreiras culturais, a falta de incentivo à participação em programas de treinamento, inexistência de um sistema de informações bem estruturado, além da falta de oportunidade de se aplicar, na prática, o conhecimento adquirido.	Mollon-da-silva; Mello, 2013
- Gestão de Pessoas com falta de perspectiva dinâmica; baixo potencial de planejamento para necessidades futuras; vinculação à remuneração e excesso de receita por possíveis questões envolvendo justiça do trabalho.	Dalmau <i>et al.</i> , 2022
- Legislação pouco flexível enfraquece a possibilidade de implementação de ferramentas que vislumbrem a sua qualificação.	Mendes; Tosta, 2019
- Subjetividade e cunho político na escolha de pessoal para cargos de gestão. - Comunicação intra-setorial deficiente dificulta melhor conhecimento das necessidades dos cargos. - Dispositivos motivacionais inexistentes ou ineficientes. - Resistência à mudança por parte de servidores.	Silva <i>et al.</i> , 2021
- Baixo comprometimento dos gestores públicos com o tema. - Falta de estrutura e normas institucionais para acompanhamento do progresso dos mecanismos introduzidos pelo governo federal. - Baixo conhecimento dos servidores sobre o tema.	Silva, 2021
- Força de trabalho do governo em constante circulação, com servidores entrando, saindo e se movimentam entre organizações governamentais, mudando as competências e qualificações das organizações. - Mudanças no mercado de trabalho em geral, que pode, por sua vez e por seu tamanho, também afetar a oferta de trabalho qualitativa e quantitativamente.	OCDE, 2010, p.52

Fonte: Elaborado pelo autor com base nas referências pesquisadas.

Segundo Fonseca (2011), outro fator relevante a ser superado ao adotar a GPC é que a seleção de candidatos baseada em modelo de concurso público (de provas ou de provas e títulos), prioriza o componente “conhecimento” em detrimento dos outros componentes que formam a competência (habilidades, atitudes e capacidade de entrega). O autor complementa que embora alguns órgãos tenham buscado etapas adicionais na fase de seleção (via cursos de formação) a predominância do padrão que prioriza a especialização para os cargos impede a introdução de um perfil de trabalho mais dinâmico e abrangente, desfavorecendo a ampliação constante dos conhecimentos necessários a uma atuação integrada com a empresa.

Apesar das barreiras para a instalação efetiva da gestão baseada em competências na esfera pública, há várias ações e iniciativas para tentar desenvolver e implementar o modelo. Seguindo nesta linha, Silva (2021) observa um significativo aumento da oferta de capacitação e qualificação nas instituições públicas, sobretudo após a institucionalização de planos de carreira, a alocação de recursos específicos e o estabelecimento de gratificações do tipo Encargo de Curso e Concurso. Não obstante, acredita-se que a progressão por capacitação e o incentivo à qualificação, ambos com fins pecuniários, podem estimular o servidor a se desenvolver na carreira ao mesmo tempo que qualificam a organização.

Cabe salientar que as ações para implantação da Gestão por Competências não necessitam cobrir todos os níveis, processos, áreas e funções da organização, visto que podem ocorrer de forma gradual e de acordo com seus recursos, seus interesses e sua capacidade, segundo Dutra (2004). De acordo com o autor, ela deve compreender e respeitar os preceitos legais correspondentes a sua esfera de atuação, resguardando a instituição de situações que possam gerar implicações jurídicas. Com isso, infere-se que a soma desses fatores (abrangência de implantação e preceitos legais) tendem a impactar diretamente todas as etapas de sua realização, uma vez que limitam o campo do mapeamento e da aplicação das ações de captação, alocação e desenvolvimento de pessoas.

Conforme visto, a adoção do modelo baseado em competências na organização requer em sua segunda etapa o conhecimento das competências necessárias à consecução dos seus objetivos, daquelas que dispõe internamente e das que necessita desenvolver ou captar. Uma vez que diversos autores considerem essa etapa (de mapeamento) como a mais importante para o sucesso na implantação desse modelo de gestão, a próxima seção buscará trazer alguns de seus principais conceitos.

2.2.4 Mapeamento de Competências

O modelo de gestão baseado em competências exige um conhecimento profundo das competências que serão geridas pela organização, por isso, mapeá-las é um dos primeiros passos na implementação do modelo. O mapeamento serve como base para o modelo e também ajuda a esclarecer o que cada cargo da organização requer em termos de competências. Identificados e agrupados por similaridades, os atributos (conhecimentos, habilidades e atitudes) podem ser convertidos em competências (Ruzzarin *et al.*, 2002). Segundo Martins *et al.* (2021), ao identificar as competências necessárias para atingir cada um dos objetivos do planejamento estratégico, o mapeamento de competências tende também a ajudar na

determinação do perfil ideal para a execução das ações que levam ao atingimento desses objetivos, permitindo ainda uma melhor identificação das qualidades mais adequadas nas pessoas que desempenham determinadas tarefas e atividades na organização.

Além disso, o mapeamento fornece um panorama das atividades da empresa. Dessa forma, é possível realizar um estudo sistemático de todos os processos de trabalho de cada cargo existente na instituição. Segundo Faiad *et al.* (2012), isso viabiliza diversos processos, como o planejamento estratégico, a seleção de pessoas, o treinamento, a avaliação de desempenho, o encarecimento e a análise da estrutura de cursos de formação. O mapeamento é importante para o sucesso do modelo organizacional, conforme demonstra o autor:

A descrição é feita em torno de referências a comportamentos observáveis no trabalho, a partir dos quais é possível diagnosticar a lacuna entre as competências necessárias à consecução dos objetivos organizacionais e as competências reais manifestadas, subsidiando, dessa forma, a tomada de decisão no desenvolvimento e na captação de profissionais e na prospecção de alianças e parcerias convergentes aos resultados organizacionais. (Faiad *et al.*, 2012, p. 395)

Para que a instituição tenha noção das suas necessidades, deverá buscar compreensão daquilo que já dispõe. Na visão de Brandão e Bahry (2005), o fundamento do mapeamento está na identificação do gap (lacuna) de competências, ou seja, o descompasso entre as competências tidas como necessárias para concretizar o objetivo estratégico e as competências internas existentes na organização. Com esse inventário, será possível identificar, sistematizar e evidenciar as competências da organização e de seus colaboradores, identificando pontos fortes e carências de competências organizacionais e individuais, permitindo ao gestor alocar adequadamente os colaboradores, identificar suas potencialidades e necessidades e, ainda, selecionar e desenvolver as competências necessárias ao desempenho estratégico da organização (Mendes *et al.*, 2019; Queiroz; Câmara, 2011).

O estudo de Silva *et al.* (2021) ressalta que um mapeamento realizado de forma inadequada prejudica todo processo de implantação da gestão por competência na organização. Assim, entende-se que o mapeamento é essencial para a realização da estratégia organizacional, visto que suas informações alimentam servem de base para planejar, prover, desenvolver e avaliar as competências que necessita para tal.

A concretização da estratégia também passa pela redução das fraquezas internas. Resultados obtidos através do mapeamento produzem os primeiros *insights* para a GPC na organização, subsidiando a busca por soluções que ajudem no aumento da eficiência dos indivíduos frente aos desafios atuais, seja pela redução ou eliminação dos pontos fracos, seja

pela valorização dos pontos fortes através de novas formas de atuação (Amorim; Amaral, 2011). Além disso, o mapeamento tende a produzir um banco de informações mais preciso porque exige conhecimento prévio dos objetivos estratégicos da organização para elucidar as competências centrais para alcançar os resultados. Dessa forma, é importante buscar as melhores alternativas de ações educativas que possam atender às necessidades levantadas no processo de mapeamento (Molon da Silva; Melo, 2013).

O mapeamento ainda demonstra ser capaz de criar elementos que estimulem o engajamento e a produtividade, conforme a observação de Queiroz e Câmara (2011) sobre os diversos benefícios resultantes de um bom mapeamento, visto que ele fomentará as ações da Gestão por Competências e contribuirá para: a melhora do desempenho; a redução de *turnover*; a identificação das necessidades de treinamento e desenvolvimento; o alinhamento de objetivos e metas organizacionais entre equipes; uma maior precisão e objetividade nos processos de seleção e avaliação; a análise do desenvolvimento do quadro de trabalho; o conhecimento do perfil dos colaboradores; a melhora nos resultados; o refino do relacionamento interpessoal entre gestores e liderados; a manutenção da motivação e compromisso com a organização.

Ademais, a avaliação do desempenho e a retribuição também decorrem da identificação das competências (Bastos *et al.*, 2019; Brandão; Bahry, 2005), evidenciando a importância da sua correta identificação para que a organização possa atingir seus objetivos de forma efetiva enquanto proporciona crescimento e benefícios as pessoas que compõem seu quadro de trabalho.

O sucesso do plano de gestão depende da manutenção do sistema. Brandão e Bahry (2005) afirmam que, embora o mapeamento tente diminuir significativamente a distância entre as competências disponíveis e as necessárias, a falta de ações de captação ou desenvolvimento de competências por parte da organização tende a aumentar essa distância, pois a complexidade do ambiente em que as organizações estão inseridas exige frequentemente novas competências. Conforme os autores, até mesmo as competências internas, aquelas disponíveis na organização, tornam-se obsoletas no decorrer do tempo. Na mesma direção, Santos (2019) observa que o mapeamento, o planejamento, a captação e o desenvolvimento de competências devem continuar sendo necessários à medida que a organização muda com o crescimento de seu pessoal e com as mudanças nas demandas externas. A evolução da tecnologia e sua introdução nas rotinas administrativas, acrescenta, pode traduzir um dos exemplos nas alterações do processo de trabalho e das competências requeridas para sua execução.

A criação do inventário de competências produz também a disseminação do conhecimento durante seu processo de levantamento das informações. A ferramenta, além de

central na administração do inventário, guarda muita semelhança com o processo de pesquisa científica, uma vez que vai além de tão somente da aplicação de instrumentos convencionais de coleta e análise de dados, principalmente no que tange às possibilidades na concepção de estratégias criativas e combinadas (Bergue, 2019). Com isso, complementa o autor, uma visão mais integrativa com o processo de educação para a Gestão por Competências pode ser estimulada, pois ao tempo em que operam como momento de pesquisa e coleta de dados, também contribuem com o processo de aprendizado contínuo sobre o tema.

Admitindo-se o caráter educativo do ato da pesquisa, por meio da interatividade da realização do trabalho, aceita-se a redução ou a eliminação das desinformações do grupo estudado a respeito do objeto de estudo como resultado subjacente, bem como a multiplicidade de interpretações sobre este. Assim, algumas dificuldades como, por exemplo, a implantação de um novo modelo de gestão “poderá ter melhor fluidez em sua construção, especialmente no tocante à participação de seu quadro de servidores” (Silva, 2020, p. 110).

Embora algumas organizações públicas possam encontrar obstáculos na implementação da Gestão por Competências, o mapeamento é o instrumento correto, já que seu uso é pertinente no processo de alinhamento das competências e proporciona ganho de desempenho na prestação de serviços à sociedade (Nogueira *et al.*, 2015). Diante disso, surge a necessidade de estratégias que possibilitem a GPC neste ambiente, iniciando pelo mapeamento de competências com características semelhantes ao aplicado no setor privado, especialmente nos objetivos e resultados desejados que possibilitarão o desenvolvimento das competências individuais e organizacionais para atingir objetivos (Santos, 2019). Ainda que essa etapa seja central, a autora reforça que é imprescindível uma gestão de recursos humanos bem estruturada, que pense estrategicamente em prol da eficiência e a eficácia de seus quadros, visto que é a condutora do processo. A comunicação entre alta gestão e demais responsáveis pelos setores da organização, deduz-se, deve ser fluida e alinhada com as práticas que possibilitam o funcionamento da GPC.

Dessa forma, o uso da ferramenta no contexto público tem grande importância para a busca do melhor atendimento das necessidades organizacionais e pessoais, uma vez que possibilita o levantamento das lacunas das competências. Sua metodologia mostra-se central na caracterização e na movimentação da força de trabalho, conforme apontado nos estudos de Silva *et al.* (2021):

Proporcionando subsídios para dimensionamento do quadro de servidores, de modo a contribuir, não apenas para a definição de um quadro ideal de servidores e subsidiar a lotação dos mesmos após a nomeação, como também pode auxiliar na relotação de servidores para setores mais relacionados com suas habilidades, experiência e

formação, com o intuito de gerar valor para a organização e para o próprio servidor. (Silva *et al.*, 2021, p. 67)

Santos (2019) ressalta que o mapeamento na esfera pública fomenta os demais sistemas institucionais de Gestão de Pessoas, transformando-se em pré-requisito para implantação do modelo de Gestão por Competências, subsidiando as atividades de Gestão de Pessoas e fomentando a integração de seus subsistemas, como: formatação de concursos, ações de recrutamento e seleção interna, otimização dos processos de lotação e movimentação de pessoal e o auxílio à definição de critérios claros para a avaliação de servidores e planos de desenvolvimento. Cabe salientar, que o interesse do servidor em desempenhar seu trabalho para atingir o objetivo organizacional é de extrema relevância, bem como a alocação que considere esses critérios

Essa relação é evidente na pesquisa de Pantoja (2015), que mostrou os benefícios do mapeamento das competências essenciais dos servidores de determinada agência pública, com o objetivo de cumprir a missão da instituição e aprimorar os processos de capacitação dos servidores, otimizando os gastos públicos e mantendo conformidade com o Decreto 5.707/2006. A autora também afirma que o mapeamento traz outras vantagens, principalmente em relação às necessidades de treinamento dos servidores:

Outro produto gerado pelo mapeamento foi uma relação individualizada dos conteúdos mapeados, que possibilitou um melhor direcionamento nas solicitações de participação, bem como a otimização dos esforços de capacitação, tanto no processo de identificação de potenciais participantes para ações promovidas internamente ou mesmo daquelas oferecidas para participação no mercado, possibilitando uma ação mais proativa por parte da unidade de RH, que passou não apenas a receber solicitações, mas também a propor ações que atendessem às necessidades dos servidores e unidades. (Pantoja, 2015, p. 156)

A partir dessas questões, infere-se que trabalhar competências através do mapeamento possui relação direta com a agregação de valor público. Essa associação, segundo Bergue (2020) é possível porque este valor depende de pessoas para ser gerado, e as competências destas são recursos que não podem se apresentar como obstáculo, operando como gargalo do fluxo de geração de valor público. Os mapeamentos de competência são, dessa forma, instrumentos que admitem como um de seus conceitos de fundo a noção de gargalo produtivo no contexto da análise dos processos de trabalho. Além disso, complementa o autor, o significado de competências está fortemente ligado ao de mobilização, haja vista que o simples fato de possuir uma competência (estoque) não traz o mínimo valor se não for empreendido (mobilizado) a favor de ações que produzam valor público (fluxo). Dessa forma, cabe à organização revisar periodicamente suas competências, entender as necessidades de seu pessoal

e criar estímulos/recompensas que os motivem em busca de desenvolvimento e desempenho superior (Bergue, 2020).

A efetividade do modelo de gestão e a geração de valor público ficam comprometidos na falta de mapeamento das necessidades do cargo ou das competências presentes no servidor a ser alocado em determinado setor, como visto a partir da análise dos resultados de pesquisa de Silva *et al.* (2021). Os autores evidenciaram que algumas unidades eram constantemente prejudicadas pela falta do processo de mapeamento, visto que suas necessidades de pessoal com conhecimento para ocupação das vagas eram continuamente ignoradas, resultando na alocação de servidores sem experiências profissionais para diversos cargos. Infere-se, portanto, que o correto direcionamento das capacitações necessárias ao melhor desempenho nas atividades depende da etapa de mapeamento. Dessa forma, evita-se que os próprios colaboradores decidam no que se capacitar, reduzindo chances de formação de gargalos, de não gerar valor público e de obstruir a consecução da missão institucional, no caso de escolhas impertinentes.

Para alcançar um desenvolvimento eficaz do modelo de GPC, é imperativo dedicar atenção especial ao processo de mapeamento, como destacado por Silva *et al.* (2021). Segundo os autores, este processo é essencial para uma compreensão precisa do significado de competência, do uso apropriado das competências mapeadas, do método utilizado para o levantamento das informações e da sua integração eficaz com o plano de desenvolvimento institucional. Seu sistema em instituições públicas deve estar voltado à realidade do órgão e inspirado em conceitos da literatura que lhe façam sentido, concentrando-se na captação dos elementos de competência que mais se alinhem a seu contexto no momento de implantação do sistema (Bergue, 2020). Dessa forma, seu uso estará mais alinhado com as pretensões organizacionais, estimulando o desenvolvimento das competências de modo a nortear o plano de carreira e/ou o desenvolvimento de quadro de pessoal (Faiad *et al.*, 2012).

Seguindo essas premissas, a UFRGS através de levantamentos via CENDES e Necessidades de Desenvolvimento (ações realizadas junto à comunidade interna) busca diagnosticar as lacunas de capacitação para cada competência. Substituto do instrumento Levantamento de Necessidades de Capacitação, que até então era utilizado pela organização, o Censo se transformou em um importante elemento do sistema de Gestão por Competências na Universidade, utilizado na formação do banco de talentos, no desenvolvimento de competências, na avaliação do suporte institucional e no aprimoramento dos concursos públicos (Basso *et al.*, 2019).

Embora algumas competências, de cunho institucional e gerencial (comuns a todas as classes de servidores), tenham sido diagnosticadas através dos levantamentos e ações da

PROGESP, outras competências, como no caso das individuais técnicas, não puderam ser inventariadas a nesses movimentos, ficando sua definição baseada em documentos oficiais que podem estar desvinculados da atual realidade das atividades desempenhadas pelos técnicos da UFRGS, tais como: Ofício Circular nº 015/2005 (revogado pelo MEC em 2017); CBO; ENADE; CNPQ. (UFRGS, 2023)

Tendo como objetivo principal desvendar competências individuais (técnicas e comportamentais) de determinado grupo de servidores, este trabalho apresentará no próximo capítulo a abordagem metodológica da pesquisa e os procedimentos adotados para seu alcance.

3 ABORDAGEM METODOLÓGICA

A forma como o pesquisador estuda a organização e os caminhos que serão percorridos durante a realização da pesquisa é o que define a metodologia (Gerhardt; Silveira, 2009), etimologicamente compreendida como o estudo dos percurso e instrumentos usados na realização de uma pesquisa científica. Nesse aspecto, conforme a definição de Minayo *et al.* (2002, p. 16), metodologia vem a ser “o caminho do pensamento e a prática exercida na abordagem da realidade. [...] inclui as concepções teóricas de abordagem, o conjunto de técnicas que possibilitam a construção da realidade” e toda desenvoltura criativa do investigador.

3.1 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Os procedimentos metodológicos abrangem os passos ou fases seguidos durante uma pesquisa, visando alcançar de forma organizada e eficiente os objetivos propostos. Dada a variação desses procedimentos de acordo com a natureza da pesquisa, o Quadro 4 ilustra as características específicas dessas abordagens, alinhadas com os propósitos deste trabalho.

Quadro 4. Características da Pesquisa

Quanto à abordagem	Pesquisa Qualitativa
Quanto à natureza	Pesquisa Aplicada (Diagnóstico)
Quanto aos objetivos	Pesquisa Exploratória e Descritiva
Quanto aos procedimentos	Estudo de caso único
Quanto à técnica de coleta de dados	Pesquisa documental, entrevista e questionário

Quanto à técnica de análise de dados	Análise de conteúdo
--------------------------------------	---------------------

Fonte: Elaborado pelo autor com base nas referências pesquisadas.

Para que os caminhos acima possam ser compreendidos, as subseções que seguem trarão o detalhamento de cada procedimento metodológico informado.

3.1.2 Quanto à Abordagem: Pesquisa Qualitativa

Esta pesquisa possui cunho qualitativo porque se concentra em aprofundar a compreensão das questões cotidianas de um grupo social específico. Isso significa que não há preocupação com a representatividade numérica, cujos dados podem ser usados de modo complementar (Gerhardt; Silveira, 2009). Tal aprofundamento, conforme a compreensão de Minayo (2002), ocorre no espaço das relações, dos processos e dos fenômenos (significados, motivos, aspirações, crenças, valores, atitudes), não podendo, portanto, se reduzir a números.

Essa abordagem se justifica porque o mapeamento das competências permitirá levantar as peculiaridades dos processos cotidianos de servidores de determinada unidade acadêmica. Processos estes que compreendem as relações interpessoais no desempenho e definição dos papéis e atividades; os recursos, necessários para o desempenho do trabalho; as expectativas e vontades, que moldam o comportamento pessoal e profissional.

Neste tipo de pesquisa, tão importante para o aprofundamento no entendimento das ações dos indivíduos, dos grupos, das organizações e do contexto social, o foco se dá na compreensão dos elementos pesquisados para os indivíduos participantes e para a sociedade em geral (Guerra, 2014). Com a possibilidade de análises exatas e detalhadas de determinados casos, os participantes têm liberdade de abordar o que consideram mais importante e relacionado com seus contextos (Flick, 2013), revelando questões específicas que poderiam não ser captadas num modelo de pesquisa unicamente quantitativo.

Outro ponto que caracteriza a escolha da abordagem qualitativa, é sua possibilidade em abordar grupos de participantes difíceis de se atingir através de métodos quantitativos (Flick, 2013). Essa abrangência pode ter faltado à UFRGS em seus levantamentos através do CENDES, por conta de executá-lo com ausência de instrumentos qualitativos, dificultando a compreensão da complexidade do fenômeno como um todo, abarcando a perspectiva dos participantes e compreendendo os elos sociais e culturais que se formam e influenciam comportamentos nas organizações.

3.1.3 Quanto à Natureza: Pesquisa Aplicada (Diagnóstico)

Esta pesquisa se define como de natureza aplicada, com finalidade central de diagnóstico, uma vez que pretende traçar o panorama de determinada realidade e buscar respostas a partir da observação de determinado problema.

A pesquisa aplicada é, portanto, realizada a partir de objetivos que visem sua utilização em termos práticos e caracteriza-se por sua ênfase imediatista, visto que o investigador anseia por um retorno a curto prazo dos esforços aplicados no estudo (Santos; Parra Filho, 2011). Tal característica faz com que a pesquisa acabe por sofrer em função do tempo, devendo, assim como o mapeamento de competências, ser revalidado periodicamente. Castilho *et al.* definem tal natureza de pesquisa como:

A pesquisa aplicada visa aplicações práticas, com o objetivo de solucionar problemas que surgem no dia a dia, que resultam na descoberta de princípios científicos que promovem o avanço do conhecimento nas diferentes áreas. Ela se empenha em desenvolver, testar e avaliar produtos e processos, encontrando fundamentos nos princípios estabelecidos pela pesquisa básica e desenvolvendo uma tecnologia de natureza utilitária e finalidade imediata. (Castilho *et al.*, p.17, 2017)

A pesquisa aplicada proporciona a possibilidade da elaboração de um diagnóstico, identificação de problemas e busca de soluções para o pesquisador (Robaina et al., p.43, 2021). Dessa forma, o levantamento das competências dos servidores TAEs da Escola de Administração poderá ampliar o conhecimento das atividades de suas áreas administrativas e subsidiar ações que reduzam lacunas operacionais que afetem seus processos cotidianos.

3.1.4 Quanto aos Objetivos: Pesquisa Exploratória e Descritiva

O que define o alcance da pesquisa como exploratória, explicativa, descritiva, prescritiva ou correlacional, são os conhecimentos já disponíveis sobre o tema, a perspectiva do estudo e os objetivos da pesquisa, segundo Sampieri *et al.* (2013). Conforme os autores, os elementos que compõem a estratégia do estudo (o desenho, os procedimentos e outros componentes do processo) serão diferentes em estudos de alcance distintos. Porém, uma mesma pesquisa pode mesclar o uso desses alcances.

Estudos exploratórios objetivam a proporcionar familiaridade com o problema, a torná-lo mais evidente ou a formular hipóteses. Como pesquisa, adota o levantamento bibliográfico e/ou análise de exemplos que estimulem a compreensão do fenômeno (Gerhardt; Silveira, 2009). Quando realizada na fase preliminar do estudo, proporciona informações mais

detalhadas sobre o assunto ou objeto investigado ou a investigar, ampliando a familiaridade do pesquisador com questões que ajudarão numa maior precisão de pesquisa futura, ou ajudarão a clarear conceitos (Robaina *et al.*, 2021).

Estudos descritivos são úteis para mostrar com precisão os ângulos ou dimensões de um fenômeno, contexto ou situação; buscam especificar características, perfis de pessoas, processos ou qualquer outro fenômeno que se submeta a uma análise (Sampieri *et al.*, 2013). Acompanhado dos de caráter exploratório, são habitualmente utilizados por conta de sua preocupação com os resultados práticos de um trabalho, pois promovem o estudo, a análise, o registro e a interpretação dos fatos do mundo físico, sem a interferência do pesquisador, que coleta seus dados, geralmente, pela aplicação de entrevista, questionário e observação (Castilho *et al.*, 2017).

O alcance deste estudo o classifica como exploratório e descritivo. Exploratório porque se utiliza preliminarmente do levantamento documental e da análise de exemplos para adquirir familiaridade com o tema investigado, para posteriormente ajustar os objetivos e contornos da pesquisa; descritivo por mostrar-se mais adequado na tradução da complexidade do tema GPC a partir de uma unidade acadêmica com distintas características, processos e contextos passíveis de análise.

3.1.5 Quanto aos Procedimentos: Estudo de Caso Único

Optou-se pelo estudo de caso único, uma vez que contempla diferentes formas de coleta de dados para triangulação e por permitir, segundo Yin (2001), uma investigação que preserva as características holísticas e significativas dos eventos da vida real, como processos organizacionais e administrativos, ou seja, uma investigação empírica de um fenômeno atual dentro do contexto em que ocorre e do qual sofre influência.

Segundo Gil (2002), a facilidade de investigar um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto real tornou o estudo de caso o modo mais apropriado de investigação, visto que outros procedimentos dificultavam o tratamento de determinados problemas de pesquisa no campo das ciências sociais. Conforme o autor, distintos propósitos estimulam sua utilização, tais como: a) explorar situações da vida real cujos limites carecem de definição; b) preservar a unicidade do objeto estudado; c) descrever a situação do contexto em que ocorre determinada investigação; d) formular hipóteses ou desenvolver teorias; e) explicar as variáveis causais de determinado fenômeno em situações muito complexas que impossibilitem o uso de levantamentos e experimentos.

A analogia e o procedimento analítico são imprescindíveis a este método. Segundo Fachin (2017), as principais características auxiliares para a seleção de dados neste método são: as características comuns a todos os casos no grupo; as características comuns a somente determinados subgrupos; as características únicas de determinado caso. A autora acrescenta, ainda, que o estudo pode ser de casos múltiplos (abranger inúmeros elementos: grupos, empresas, instituições, etc.) ou de caso único (reduzido a um elemento). Isso possibilita ao pesquisador confirmar, contestar ou estender a teoria, uma vez que pode alternar desde um caso único representativo até um que potencialmente represente um teste decisivo de uma teoria significativa (Silva, 2020).

O estudo de caso se torna, assim, o instrumento adequado para esta pesquisa, já que buscará compreender as atividades, necessidades e aspirações de determinado grupo em seu ambiente de trabalho (mapeamento), onde poucos estudos prévios foram realizados, para verificar o nível de correlação destes com certo fenômeno (gestão por competências). Visto, ainda, que tal grupo atua em estrutura institucional de características singulares, e que existe razoável indisponibilidade de tempo e de recursos para pesquisar a atuação de outros grupos, optou-se pela escolha de caso único.

3.1.6 Unidade de Análise e Sujeitos da Pesquisa

É essencial determinar a unidade de análise e os sujeitos de pesquisa (Gerhardt; Silveira, 2009), ou seja, qual será a principal fonte das informações que serão coletadas. Para estes autores, a partir do objetivo de pesquisa poderão ser selecionados os sujeitos que guardam maior conhecimento sobre o problema e que podem, em função de seus pontos de vista diferenciados, trazer novos elementos críticos à situação problemática (Quadro 5). Tais fontes, no caso desta pesquisa, podem ser assim demonstradas:

- Unidade de análise: “grupo” de servidores técnico-administrativos lotados nos setores da gerência da Escola de Administração da UFRGS.
- Sujeitos da pesquisa: a) servidores gestores ou participantes da gestão da Escola de Administração; b) chefias das áreas administrativas vinculadas à gerência da unidade ou servidores que detinham maior tempo de atuação e/ou possuíam maior conhecimento dos processos e atribuições destas (caso o servidor chefe não o possuíssem); c) servidores integrantes dos setores administrativos vinculados à gerência da unidade.

Na seleção dos entrevistados, considerou-se critérios de acessibilidade dos sujeitos (facilidade de acesso e disposição em participar da entrevista) e intencionalidade (necessidade

ou intenção) de entrevistar pessoas com conhecimento mais amplo da estratégia, dos processos e da cultura da organização (Brandão, 2017). Buscou-se, também, pessoas que conheçam muito a organização e/ou o trabalho executado dentro dela (Marques, 2013), definidos também como “informantes-chave”.

Foram selecionados como “informantes-chave” duas pessoas ligadas diretamente com a gestão da unidade e seis servidores das áreas vinculadas a sua gerência. Os sujeitos foram contatados por canais distintos, visto que a unidade havia aderido ao teletrabalho e poucos servidores puderam ser abordados presencialmente em seus ambientes laborais. Para agilizar a mobilização das pessoas, utilizou-se também Whatsapp e e-mail. Independente da forma utilizada na realização do convite, houve preocupação por parte do pesquisador em expor com clareza a intenção do estudo e a importância da participação dos selecionados para a pesquisa, conforme preconizam os estudos de Marques (2013) e Brandão (2017).

Quadro 5. Representação dos entrevistados

Objetivos da Pesquisa	Fontes de Investigação	Áreas de Atuação	Tempo na Função	Identificação no Texto
IDENTIFICAÇÃO DAS COMPETÊNCIAS ORGANIZACIONAIS	2 Informantes Chave Vinculados à Gestão	Gestão	5 anos	G1
		Gestão	4 anos	G2
IDENTIFICAÇÃO DAS COMPETÊNCIAS FUNCIONAIS E INDIVIDUAIS	6 Especialistas Técnicos das Áreas Administrativas	Gerência	4 anos	E1
		Recursos Humanos	4 anos	E2
		Financeiro	5 anos	E3
		Infraestrutura	9 anos	E4
		Secretaria Graduação	9 anos	E5
		Secretaria Pós Graduação	4 anos	E6
INVENTÁRIO E LACUNAS DAS COMPETÊNCIAS INDIVIDUAIS	9 Técnicos Atuantes nas Áreas Administrativas	Gerência (1)	não informado	não se aplica
		Recursos Humanos (1)	não informado	não se aplica
		Financeiro (1)	4 anos	não se aplica
		Infraestrutura (2)	2 meses / 5 anos	não se aplica
		Secretaria Graduação (2)	2 anos / 3 anos	não se aplica
		Secretaria Pós Graduação (2)	1 ano / 2 anos e meio	não se aplica

Fonte: elaborado pelo autor a partir dos dados da pesquisa.

As informações sobre os servidores que participaram da entrevista foram dispostas no Quadro 5 de forma sintética para evitar expor a posição funcional dos servidores e suas identificações, já que os setores operam no máximo com três pessoas. Cabe recordar que os participantes foram selecionados de acordo com sua responsabilidade e/ou sua experiência nas atividades que executam na unidade, caracterizada a partir do tempo de serviço que atuam ou atuaram nas funções.

3.1.7 Quanto às técnicas de coleta de dados: Pesquisa Documental, Entrevista e Questionário

Dada a sua complexidade, o estudo de caso recorre a múltiplas técnicas para obtenção de dados como princípio básico (Gil, 2002).

A triangulação é uma técnica aplicada para interpretação de dados qualitativos, baseada na análise de um fenômeno a partir de mais de uma fonte de dados, geralmente a partir de três vértices de investigação que conduzirão a resultados (Robaina *et al.*, 2021). Conforme o autor, isso evita que a pesquisa seja conduzida sem o devido rigor metodológico. Assim, este estudo fez uso da pesquisa documental, da análise de entrevista e de questionário, buscando validar o constructo através da triangulação das informações obtidas nestas coletas.

3.1.7.1 Pesquisa Documental

A pesquisa documental, segundo Brandão e Bahry (2005), constitui etapa fundamental no mapeamento de competências, pois é através dela que se alcançam informações importantes, relativas à estratégia da instituição (missão, visão, objetivos, entre outros). Além disso, complementam, ela permite contato com instrumentos que moldam suas ações, tais como leis, portarias, decretos, entre outros.

As fontes documentais são classificadas como primárias porque não foram submetidas a tratamento científico e abrangem uma ampla variedade como resultado de sua natureza heterogênea. Castilho *et al.* (2017) apresentam uma parcela destes tipos documentais e agregam informações sobre alguns locais onde são comumente encontrados:

É a pesquisa que se baseia na coleta de dados, de documentos escritos ou não, através das fontes primárias, realizadas em bibliotecas, institutos e centros de pesquisa, museus, acervos particulares (igrejas, escolas, bancos, postos de saúde, cartórios, hospitais) e públicos (documentos de órgãos oficiais como ofícios, leis, escrituras) e outros como fontes estatísticas, fontes do direito, livros de apuração, ICMS, balancetes contábeis e financeiros e comunicações realizadas pelos meios de comunicação orais, visuais e audiovisuais (rádio, televisão, filmes, mapas), etc. (Castilho *et al.*, 2017, p. 19)

A pesquisa documental se diferencia pelo uso de fontes diversificadas e dispersas, sem tratamento analítico (Gerhardt; Silveira, 2009). Tal modo de pesquisa, segundo Robaina *et al.* (2021), deve ser valorizado porque a maioria das suas fontes escritas são frutos de trabalhos investigativos e tornam-se decisivos metodologicamente para as ciências, podendo caracterizar-se como objeto metodológico principal ou complementar.

Dessa forma, inicialmente alguns documentos institucionais e públicos foram

examinados para levantamento das informações iniciais deste estudo (Quadro 6). Para análise destes documentos se fez uso combinado de algumas operações fundamentais à interpretação de seus conteúdos, como categorização, interpretação e descrição, seguindo as proposições de Marques (2013).

Quadro 6. Documentos utilizados para análise e respectivas características de acesso

Documentos utilizados para análise	Característica de acesso
Decreto 5.707/2006 - Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal	Público
Plano de Gestão UFRGS 2016-2020	Público
Plano de Desenvolvimento Institucional UFRGS 2016-2026	Público
Relatórios de Sistema de Gestão por Competência	Restrito
Resultados do Censo de Desenvolvimento dos servidores	Público
Planejamento Anual da Escola de Administração da UFRGS	Público
Regimento da Escola de Administração da UFRGS	Público
Lei 9.394/1996 - Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional	Público
Decreto 94.664/1987 - Plano Único de Classificação e retribuição de Cargos e Empregos	Público

Fonte: elaborado pelo autor a partir dos dados da pesquisa.

Esta pesquisa se mostrou relevante neste estudo, visto que auxiliou na compreensão de questões legais e administrativas que culminaram nas práticas de gestão no ambiente público e do seu estágio de desenvolvimento dentro da UFRGS. Apresentou-se fundamental, também, para a compreensão da concepção estratégica e da estrutura administrativa da Escola de Administração.

3.1.7.2 Entrevista

A entrevista possui função de explorar e descobrir determinadas questões, mostrando consistência à escolha metodológica deste estudo, sendo, ainda, classificada por Yin (2001) como uma das fontes de informações mais importantes para um estudo de caso. Conforme o autor, uma entrevista pode ser feita de várias maneiras, e a colaboração do entrevistado com o "informante" é fundamental para o estudo:

É muito comum que as entrevistas, para o estudo de caso, sejam conduzidas de forma espontânea. Essa natureza das entrevistas permite que você tanto indague

respondentes chave sobre os fatos de uma maneira quanto peça a opinião deles sobre determinados eventos. Em algumas situações, você pode até mesmo pedir que o respondente apresente suas próprias interpretações de certos acontecimentos e pode usar essas proposições como base para uma nova pesquisa (Yin, 2001, p. 112).

De forma genérica, a entrevista é uma conversa de duas pessoas com propósitos bem delineados, que conduzem à obtenção de dados objetivos e subjetivos (Minayo *et al.*, 2002). Sua vantagem é a presença de um entrevistador, que pode garantir um resultado melhor do que outras técnicas, pois ele trará segurança ao entrevistado para expressar o seu real sentimento a respeito do assunto em discussão (Santos; Parra Filho, 2011). Além disso, a técnica permite ao pesquisador apoiar o entrevistado caso ele tenha dificuldades ou desconheça o assunto questionado, bem como avaliar seu comportamento não verbal (Gil, 2002).

A estrutura das questões da entrevista pode assumir três formas: entrevista estruturada, semiestruturada ou não estruturada. Para este estudo, optou-se pela forma semiestruturada, com roteiro desenvolvido com base nos objetivos e no referencial teórico apresentado.

Diferentemente da forma estruturada (baixo nível de interação; estrutura rígida do questionário) e da forma não estruturada (alto nível de interação; estrutura mínima de questionário), a forma semiestruturada possui um viés mais qualitativo, assumindo contornos de um entrevista guiada e ocasionando maior interatividade entre entrevistador e entrevistado, podendo ser realizada presencialmente ou à distância (Silva; Russo, 2019).

A peculiaridade da entrevista semiestruturada é partir de um conjunto de questões previamente organizadas sem retirar a liberdade do entrevistado em trazer suas perspectivas sobre os assuntos que vão se desenrolando sobre o tema principal (Gerhardt; Silveira, 2009). O pesquisador não se prende às formulações iniciais das perguntas colocadas, pois o objetivo da entrevista é captar as percepções sobre o tema, utilizando as questões como estímulo ao diálogo entre entrevistador e entrevistado (Flick, 2013).

Para Triviños (1987), a entrevista semiestruturada se sobressai na pesquisa qualitativa porque oportuniza ao entrevistado todas as perspectivas disponíveis para que este se expresse livremente e de forma espontânea, dando mais riqueza à investigação. O autor traz a seguinte definição sobre esta forma de entrevista:

Parte de certos questionamentos básicos, apoiado em teorias e hipóteses, que interessam à pesquisa, e que, em seguida, oferecem amplo campo de interrogativas, frutos de novas hipóteses que vão surgindo à medida que se recebem as respostas dos informantes. [...] o informante, seguindo espontaneamente a linha de seu pensamento e de suas experiências dentro do foco principal colocado pelo investigador, começa a participar na elaboração do conteúdo de pesquisa, (Triviños, 1987, p. 146)

As entrevistas realizadas permitiram o cotejamento entre os resultados da análise documental e as percepções dos entrevistados, proporcionando a confirmação das habilidades relacionadas à estratégia da organização (Brandão, 2017). Além disso, ela permitiu a identificação de competências, que não puderam ser encontradas em documentos ou matérias da organização, junto a profissionais atuantes naquele contexto de pesquisa, corroborando as afirmações encontradas nos estudos de Leme (2015) e de Marques (2013).

As entrevistas foram realizadas entre os meses de maio e julho de 2023 em diversos ambientes, tais como o local de trabalho do servidor, a sala de reuniões da unidade e a plataforma de reuniões online/virtuais do Microsoft TEAMS. Em todos os casos, priorizou-se a preferência e disponibilidade apresentadas pelos informantes. Além dos locais disponíveis para as entrevistas, informou-se a cada participante o tempo médio de duração das entrevistas, permitindo, conforme Triviños (1987), que o tempo seja melhor planejado pelo investigador e que se demonstre respeito pelas atividades dos informantes, conduzindo a pesquisa dentro da normalidade esperada (as entrevistas transcorreram em tempo médio de duas horas cada).

Para garantir fidedignidade aos registros das respostas (Gil, 2002), utilizou-se gravador digital nas entrevistas presenciais. Nas entrevistas realizadas no modo virtual, usou-se ferramentas de gravação e transcrição de reuniões, disponibilizada pela plataforma online TEAMS. Em todos os casos, os entrevistados autorizaram previamente a gravação, evitando possível desconforto com seu registro, conforme alerta Yin (2001). O uso do gravador manteve consonância com o planejado para transcrição e audição sistemática do conteúdo gravado, resultando em cerca de 20 horas de gravação, média de duas horas e meia por entrevista. No entanto, seu uso não substituiu o ato de ouvir com atenção as informações geradas no momento das entrevistas (Yin, 2001). A transcrição e o tratamento dos registros das entrevistas resultaram em 48 páginas, com entrelinha 1,15 e caracteres em corpo 10.

A elaboração dos roteiros de entrevistas (apêndices A e B) se deu com base no trabalho de Ferreira e Baêta (2020), cujo instrumento válido de pesquisa teve sua aplicação realizada no diagnóstico de competências individuais de assistentes em administração de uma universidade federal brasileira. Embora o trabalho destes autores guarde certa semelhança com o objeto e o universo deste estudo (mapeamento de competências de servidores técnicos de uma universidade federal), algumas adaptações fizeram-se necessárias, visto que eles aprofundaram as competências individuais de setor específico e submetido a sua realidade local, distinguindo-se das intenções e características da população desta pesquisa.

As entrevistas também possibilitaram aos especialistas (técnicos administrativos) realizarem uma avaliação de si e dos membros de sua equipe, quanto ao nível de capacidade

técnica e comportamental percebida em relação ao exigido para a execução das atividades das respectivas áreas de atuação.

3.1.7.3 Questionário

O questionário é caracterizado por ser instrumento que permite coletar dados com um grande número de pessoas, a um custo baixo e sem intervenção do pesquisador (Marques, 2013). Ele permite, ainda, que o pesquisado administre o tempo e os horários para preenchimento das respostas conforme sua disponibilidade, além de proporcionar a obtenção de respostas que seriam materialmente inacessíveis (Gerhardt; Silveira, 2009).

Quanto à sua forma, o questionário poderá utilizar perguntas abertas (dissertativas) ou fechadas (de múltipla escolha), segundo Castilho *et al.* (2017). Perguntas abertas são caracterizadas pela liberdade que proporcionam ao respondente para descrever o que achar relevante, permitindo-lhe expor pensamentos nas respostas, tornando-a mais rica e diversificada (Robaina et al., 2021). Perguntas fechadas, por sua vez, possibilitam ao respondente a escolha ou opção de escolha das respostas definidas no instrumento, o que torna mais objetiva a coleta de dados e facilita sua tabulação e análise, conclui o autor.

Esta pesquisa adotou modo misto (perguntas fechadas e abertas), facilitando a caracterização do grupo de acordo com determinado traço (competência), possibilitando a reunião das informações necessárias para a investigação de forma direcionada e objetiva e permitindo ao entrevistado validar o teor das questões formuladas sob a ótica do especialista da respectiva área. Além da validação, os questionários permitiam aos investigados se auto avaliarem em relação aos níveis de conhecimentos, habilidades e atitudes que entendiam possuir, de acordo com as competências necessárias ao bom desempenho das atividades (entregas) dentro da respectiva área de atuação.

Assim, um questionário elaborado a partir das transcrições das entrevistas foi aplicado com o objetivo atingir um número maior de pessoas simultaneamente (o restante da população do estudo), consumindo menos tempo e recurso (Marconi; Lakatos, 2021). Embora os autores destaquem alguns pontos negativos no uso de tal instrumento, em especial: o “baixo percentual de respostas (devolução do questionário preenchido), perguntas sem resposta,[...], falta de compreensão de alguma pergunta por parte do respondente” (p. 323), acreditou-se que por conta de o pesquisador estar lotado na mesma unidade dos respondentes (relação de trabalho frequente; proximidade) e pelo número pequeno da amostra, haveria facilidade em mobilizar e estimular as pessoas a participar da pesquisa, esperando, assim, conquistar o retorno de 100%

das respostas.

Outro fator pensado para ter adesão e resposta integral dos respondentes foi o meio de criação e disponibilização do questionário. Optou-se pelo uso dos formulários online (Google Drive), uma vez que permitiam criar seções de perguntas e definir respostas obrigatórias nas questões, condicionando o respondente a marcar uma opção de resposta para poder avançar a próxima etapa. O modo de disponibilização foi relevante, também, porque possibilitou o envio de um “link” aos investigados, gerado a partir do formulário eletrônico, que lhes possibilitava acesso aos questionários através de múltiplos dispositivos tecnológicos (desktop, notebook, smartphone). Assim, cada um poderia responder no tempo, modo e momento que achasse adequado ou possível.

A utilização de escalas fixas e pré-estabelecidas no questionário teve função de evitar omissões, respostas ininteligíveis, lacônicas e sem correspondência com as competências anteriormente levantadas (Brandão, 2017). Já o uso misto de padrões, com a colocação de uma pergunta aberta ao final das questões pré-estabelecidas, buscou ratificar as informações apresentadas nas questões do instrumento, permitindo aos respondentes apontarem suas eventuais inconsistências.

A adoção do questionário na terceira etapa do mapeamento teve a intenção de levantar/inventariar as competências individuais já existentes na organização e suas possíveis lacunas, através da autoavaliação de competências pelo restante da população do estudo (Marques, 2013). Sua estrutura foi baseada nos estudos de Leme (2015), que recomendava separação da avaliação das competências entre técnicas (Conhecimentos e Habilidades) e comportamentais (Atitudes) para realização de um mapeamento mais realista. Dessa forma, o participante avaliou dentro de cada seção, representada pelas competências funcionais/setoriais, sua percepção em relação ao nível de competências técnicas e comportamentais possuídas, através de uma escala contendo 5 intervalos do tipo Likert (Apêndice C). Isso possibilita não somente que o indivíduo avalie seu desempenho, mas também que se revelem as principais necessidades de aprimoramento profissional em relação às competências que demonstraram avaliação negativa (Ferreira; Baêta, 2020).

Com o objetivo de realizar um inventário completo e satisfatório das competências, alinhado ao que foi previamente identificado na fase de entrevistas, optou-se por formular as questões de acordo com a natureza das atividades de cada setor, mantendo, no entanto, a estrutura original do questionário. Dessa forma, foram elaborados seis questionários com conteúdo distinto e distribuídos aos servidores de acordo com a matéria do setor que atuam. Tal proposição foi pensada a partir dos conceitos de Leme (2015) sobre indicadores de

competência, em que orientava o envolvimento de todos os setores e dos cargos de menor complexidade no levantamento dos indicadores. De acordo com o autor, isso é recomendado caso não se esteja estudando as competências de apenas um setor, ou de determinada função na organização.

Um fator importante antes de se aplicar o instrumento é checar sua validade e verificar sua contribuição à pesquisa, através de um pré-teste, que se constitui na sua aplicação a algumas pessoas para constatar se ocorreu alguma falha, pois assim será possível proceder com sua reelaboração e readequação (Marconi; Lakatos, 2021; Brandão *et al.*, 2017). Partindo dessas proposições, procedeu-se com a validação dos questionários junto aos entrevistados para identificar se as competências dispostas no instrumento retratavam fielmente as informações captadas em entrevista. Dos seis informantes-chave que realizaram a validação das questões, três apontaram necessidade de ajuste ou reescrita de algumas competências. Após corrigidas e alteradas, as questões foram reenviadas aos participantes, que as validaram e deram a versão definitiva ao questionário.

3.1.8 Quanto à Técnica de Análise dos Dados: Análise de Conteúdo

Compreendida como um conjunto de técnicas, a análise de conteúdo aplicada a dados de natureza qualitativa destaca-se por duas funções: a) verificação de hipóteses e/ou questões e b) descoberta do que está por trás dos conteúdos manifestos (Minayo *et al.*, 2002). Justifica-se seu uso neste estudo porque ele busca compreender o que está além do conteúdo aparente dos dados de coleta, ou seja, os significados compartilhados pelos atores em suas rotinas, superando a tendência de achar que a interpretação dos dados se mostrará por si só (Gerhardt; Silveira, 2009).

Para compreender os significados das palavras, frases e orações contidas em documentos legais e organizacionais, bem como extrair significados das falas dos sujeitos entrevistados e inferir resultados a partir de questionários, deve-se respeitar algumas etapas básicas da análise de conteúdo, assinaladas por Bardin (2016), tais como: pré-análise, descrição analítica e interpretação inferencial.

Observando as interpretações de Triviños (1987) e adaptando-as à delimitação deste estudo, a pré-análise é definida como a etapa de organização do material que permite encontrar respostas a um problema inicial, como o de revelar as competências dos servidores técnicos administrativos de uma unidade acadêmica. Trata-se de definir as técnicas para reunir as informações, como entrevistas, questionários, entre outras. Estes produzirão o material a ser

estudado através da análise de conteúdo, como o depoimento dos sujeitos entrevistados, das respostas em questionário e do contato com informantes com conhecimento sobre o assunto.

Em sua segunda etapa, a análise de conteúdo vale-se da descrição analítica para aprofundar o estudo sobre o material de documentos que constitui o campo de pesquisa do investigador, apoiando-se em atos essenciais como codificar, classificar e categorizar, já que sua análise cria quadros de referências que relacionam os pontos de vista dos investigados sobre vários aspectos que conduzem à construção e/ou identificação de competências individuais e organizacionais, de acordo com Triviños (1987). O autor destaca que a terceira e última fase, a interpretação referencial, mostra-se como a mais intensa, uma vez que se apoia nos materiais informativos da pré-análise.

A Figura 4 traz de forma geral as escolhas e definições que guiaram esta pesquisa dentro deste método de análise.

Figura 4. Identificação dos elementos de pesquisa nas etapas da análise de conteúdo

Pré-análise	Leitura fluante -Publicações científicas -Documentos institucionais -Documentos legais -Pesquisas institucionais	Formulação dos objetivos gerais de pesquisa -Mapeamento de competências dos servidores Técnicos Administrativos em Educação (TAEs)	Extensão das hipóteses do objetivo de pesquisa -Gestores de Unidades acadêmicas podem contribuir com o levantamento das competências necessárias ao alcance dos objetivos organizacionais. -Os servidores chave podem contribuir a partir das suas posições na revelação das competências da unidade. -Servidores também podem contribuir com a identificação tanto das competências disponíveis na unidade quanto das que necessitam ser desenvolvidas	Definição dos métodos de coleta Entrevista -Questionário
		Definição do campo de pesquisa (corpus) -Servidores TAEs lotados na escola de administração .		Escolha dos documentos Documentos sobre o desenvolvimento institucional (estratégia, gestão, pesquisas, plano de carreira, etc.) -Dispositivos e documentos que regem os servidores federais (capacitação e desenvolvimento; modelo de gestão; classificação de cargos e atribuições; etc.) Dissertações e artigos sobre gestão e mapeamento de competências (setor privado e público federal) -Literatura sobre gestão e mapeamento de competências.
Descrição analítica (exploração do material)	Codificação e Classificação	Unidade de contexto -Escola de Administração da UFRGS		Categorização -Competências organizacionais -Competências funcionais -Competências individuais
		Unidade de registro -Servidores TAEs lotados nos setores da gerência administrativa da Escola de Administração da UFRGS		
Tratamento dos dados	Inferência -Produção de conhecimento a partir da análise das mensagens latentes disponibilizadas em materiais escritos e verbais			Resultados significativos e válidos para corroborar o estudo
	Interpretação -Estabelecer conexões entre os materiais teóricos ,definidos na fase de pré-análise, e as reflexões e intuições embasadas nos materiais empíricos da pesquisa.			

Fonte: elaborado pelo autor a partir dos dados da pesquisa.

4 RESULTADOS DA PESQUISA

Este capítulo trará os resultados da pesquisa e a discussão do presente estudo estruturados em duas seções. A primeira seção, através da análise de documentos institucionais e legais, contextualiza: 1) o planejamento estratégico organizacional UFRGS; 2) a gestão de pessoas baseada em competências na UFRGS; 3) a gestão estratégica de pessoas na Escola de Administração; 4) a Estrutura organizacional da Escola de Administração.

A segunda seção apresenta: 1) as competências administrativas na dimensão institucional da Escola de Administração e 2) as competências administrativas nas dimensões funcional e individual, ambas formadas a partir das análises de conteúdo das entrevistas e dos questionários, ilustrando o inventário das competências da organização e apontando suas lacunas.

4.1 CONTEXTO DA PESQUISA

4.1.1 Planejamento estratégico organizacional UFRGS

A Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS), autarquia mantida pelo governo federal, instituída pelo Decreto Estadual nº 5.758/50, caracteriza-se como instituição de ensino superior pública e é formada por sua comunidade acadêmica (professores, técnicos e alunos). Visa à produção do conhecimento filosófico, científico, artístico e tecnológico, integradas no ensino, na pesquisa e na extensão, além da educação superior. Segundo seu Estatuto, para consecução de seu objeto, vale-se de autonomia didático-científica, administrativa e de gestão financeira e patrimonial. Com isso, a instituição ganha flexibilidade para atuar dentro de cada temática, respeitando-se os limites legais e os recursos disponíveis, de acordo com os objetivos e as políticas definidos para o fortalecimento institucional e a produção do benefício social.

Com a vantagem da autonomia, acredita-se que essa característica desempenhe um papel crucial na definição do padrão de qualidade oferecido pelas organizações públicas federais em seus serviços de educação superior para a sociedade. Tal inferência parte do pressuposto de que a Lei 9394/96, que estabelece as diretrizes e bases da educação nacional, assegure a mesma autonomia a todas universidades, atribuindo-lhes, assim, a responsabilidade pela definição dos caminhos que levarão ao atendimento da sua finalidade social, a “formação dos quadros profissionais de nível superior, de pesquisa, de extensão e de domínio e cultivo do saber humano” (Brasil, 2023, Lei 9394/96, Art. 52). Essa liberdade, embora condicionada a instrumentos legais, é, assim, geradora de aspectos que diferenciam as organizações umas das outras.

O diferencial de uma organização pública pode ser assimilado como a identificação e o correto uso do conjunto de elementos/atividades/tecnologias que lhe agregam valor; a sua capacidade de fazer algo melhor e diferente das demais (Ruas *et al.*, 2005; Behr, 2010). Dentro disso, a UFRGS revela-se como organização que prima pela manutenção ou incremento de seu

diferencial competitivo, visto que mantém pública sua preocupação em ocupar posição de destaque entre as demais instituições de ensino superior.

Atualmente, como a própria instituição destaca em sua página na web, na seção de notícias, ela está entre as 46,4% melhores instituições do mundo, segundo a classificação universitária anual publicada na edição 2024 pelo *QS World University Rankings* - a fonte mundial mais popular de dados comparativos sobre o desempenho das universidades. Superou a marca de 2023 na avaliação das melhores universidades do ordenamento nacional (privadas e públicas), pulando da 8ª para a 6ª posição. Entre as federais, ela figura como a segunda melhor (UFRGS, 2023). Ainda nesta notícia, é manifesta a satisfação da universidade pelo ganho de posições no ranking mundial, demonstrando sua preocupação manutenção da qualidade alcançada ou em atingir níveis maiores de reconhecimento, a exemplo do que ocorrera em 2016 (Figura 5), quando atingiu uma de suas melhores marcas nesse ranking.

Figura 5. Histórico UFRGS no ranking mundial de Universidades (2012-2024)



Fonte: QS World University Rankings (2023).

Embora esses resultados sejam indicadores importantes para demonstrar o reconhecimento da universidade em determinados aspectos, eles não refletem integralmente a realidade das instituições. Por conta disso, a UFRGS se apoia em diversos outros indicadores, internos e externos, para demonstrar publicamente seus esforços em busca de constante qualificação nas áreas de ensino, pesquisa e extensão. Para que a sociedade possa acompanhar os indicadores, a organização mantém uma página denominada “Painel da Qualidade UFRGS”, onde apresenta resultados das avaliações sobre sua qualidade de ensino na graduação e na pós-graduação, através de distintos canais de avaliação, tais como: comunidade acadêmica, INEP/MEC, *rankings* nacionais e internacionais (UFRGS, 2023).

A fim de coordenar iniciativas que sustentem a excelência no ensino que a posicionem entre as melhores universidades nacionais e garantam seu reconhecimento internacional, a UFRGS mantém relação sólida com sua comunidade acadêmica, valorizando a opinião de todos para gerir seu patrimônio físico e intelectual. Baseada nisso, a Universidade através do seu Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) orienta, organiza e coordena esforços para harmonizar suas estratégias internas com as necessidades da comunidade acadêmica. O Plano foi concebido, segundo informa no item 2 das considerações do Reitor, para ser orgânico e flexível, respeitando a autonomia dos que ocupam lugar na universidade ou a representem - discentes, técnicos administrativos e docentes - (UFRGS, 2023).

O PDI, instrumento norteador das diretrizes máximas da universidade, constitui-se em determinação legal (Decreto 5.773/96) de caráter regulatório, fiscalizador, e avaliador das Instituições de Educação Superior (IES), entre outras do sistema federal de ensino. Dentro dos seus temas, como parte das exigências legais, a instituição traz em sua seção 1.2 os principais elementos que, segundo a literatura, representam a razão de existência (missão), as ambições futuras (visão) e as crenças e princípios de uma organização (valores). Esses elementos, assim como os objetivos estratégicos do planejamento, devem ser observados na etapa de mapeamento de competências, visto que refletem a estratégia da organização (Brandão; Bahry (2005); Marques (2013)). Sua análise permite a classificação de conteúdos pertinentes a este estudo, que posteriormente receberão tratamento, inferência e interpretação de seus dados.

Além do instrumento de diretrizes institucionais, a universidade compõe seu modelo de planejamento com outros instrumentos diretamente relacionados com sua estratégia (Figura 6). Um deles, a nível estratégico, é o Plano de Gestão, no qual o Reitorado em exercício define os objetivos para os 4 anos de seu mandato, desdobrados em diversas ações de médio prazo e envolvendo múltiplos atores para sua efetiva construção e realização (Reitoria, Direções das Unidades Acadêmicas, Institutos, Centros, entre outros). Cada objetivo visa atingir uma matéria específica, para posterior discussão e planejamento com a respectiva área responsável. No caso do plano para o período 2016-2020 (último em vigor até a data da realização deste levantamento), os objetivos relacionam-se com as seguintes áreas do conhecimento: 1) acadêmica; 2) inovação e tecnologia; 3) impacto social; 4) gestão.

Estabelecidos os objetivos, caberá a cada gestor e grupo de trabalho atuante na respectiva área apresentar seu planejamento de médio prazo, com caráter estratégico e alinhado ao PDI. Por conta disso, a representação do modelo de planejamento (no nível estratégico) é formado em conjunto pelo Plano de Gestão e pelos planos que serão construídos pelas áreas de tecnologia da informação, de infraestrutura, de planejamento e sustentabilidade e pelas

unidades acadêmicas. Após formalizados e aprovados os planejamentos, caberá a cada uma das unidades (administrativas e acadêmicas) estabelecerem como irão operacionalizar, executar e controlar suas ações para realiza-lo dentro do exercício. Essas execuções de compromisso das unidades a curto prazo ocorrem através da ferramenta denominada Planejamento Anual, executada no nível operacional para que as unidades estabeleçam suas prioridades e metas para o alcance dos objetivos institucionais.

Figura 6. Modelo de Planejamento adotado na UFRGS



Fonte: UFRGS (2023).

O Plano Estratégico da Escola de Administração poderia conter informações relacionadas a sua estratégia que indicassem algumas ou todas as competências necessárias para o alcance de seus objetivos. Tais informações, no entanto, não estavam disponíveis no momento de realização dos levantamentos desta pesquisa. Conforme indicado na página de governança da organização, não há registro de Plano por parte das suas unidades, embora o documento tivesse como prazo para divulgação o ano de 2023. Dessa forma, prosseguiu-se com os levantamentos iniciais tendo por base os dois principais documentos institucionais da UFRGS, o PDI e o Plano de Gestão.

O Quadro 7 traz algumas análises sobre os conteúdos formalizados em uma de seus principais documentos relacionados às estratégias definidas pela organização, o PDI, buscando dar sentido ao direcionamento deste estudo quanto à necessidade de entender a forma de gestão adotada para concretizar tais estratégias e como o desenvolvimento das competências, em

especial a dos TAEs, ganha relevância nesse processo.

Quadro 7. Categorização, interpretação e descrição de elementos do PDI

Texto	Origem	Categoria (trechos sublinhados)	Interpretação	Descrição
“Desenvolver <u>educação superior com excelência e compromisso social</u> , formando indivíduos, gerando conhecimento filosófico, científico, artístico e tecnológico, capazes de <u>promover transformações na sociedade</u> ”	Missão - PDI 2016-2026	Qualidade e impacto social	Para atingir sua missão, a UFRGS deve produzir conhecimento excelente e agregador à sociedade. Como ser excelente e agregar? Aprimorando-se e contribuindo socialmente.	A Universidade deve promover ações voltadas ao aprimoramento do ensino, pesquisa e extensão e à formação de parcerias que possam utilizar tal conhecimento para benefício social
“Ser uma Universidade <u>reconhecida pela sociedade como de excelência</u> em todas as áreas de conhecimento em âmbito nacional e internacional”	Visão para 2026 - PDI 2016-2026	Reconhecimento social	Para que a UFRGS conquiste o reconhecimento social, ela deve manter sua excelência até 2026. Como manter? Sustentando suas ações e sua qualidade durante o período definido.	A UFRGS deve manter preocupação constante com a manutenção de seu capital intelectual, com a oferta qualificada de ensino e com as ações de cunho social.
1. Desenvolver o plano de gestão de pessoas de forma integrada e participativa e <u>alinhado aos objetivos institucionais</u> 2. Aperfeiçoar a política de <u>qualificação e capacitação permanentes dos servidores</u> , contemplando a formação em todos os níveis	Objetivos Organizacionais para pessoas 2026 - PDI 2016-2026	Desenvolvimento permanente e alinhado à estratégia institucional	Para que realize sua estratégia, a instituição deverá manter seu pessoal qualificado e capacitado de acordo com suas intenções estratégicas. Como desenvolver pessoas alinhadas à estratégia? Fomentando modelo de gestão de pessoas adequado.	A área de Gestão de Pessoas da UFRGS deverá adotar modelo que gestão que construa, conjuntamente com seus servidores, canais permanentes de qualificação e capacitação que atendam às necessidades institucionais e individuais

Fonte: Elaborado pelo autor com base no PDI UFRGS 2016-2026 (termos sublinhados pelo autor, para destacar conteúdo)

Com base nas descrições do quadro acima, é possível inferir que a UFRGS define como razão de existir a excelência na prestação de seus serviços através da produção, disseminação e compartilhamento do conhecimento, beneficiando a sociedade tanto nas suas ações como na formação de indivíduos que a transformem através desse saber. Para entender se vem cumprindo seu propósito, monitora os meios sociais (nacionais e internacionais) que indicarão se ela vem sendo notada (reconhecida) como excelente na sua prática de ensino. Tanto a excelência como seu reconhecimento ao longo do tempo só serão possíveis se, dentre outros fatores, os principais atores da organização também forem excelentes no que fazem, ou seja, se seu corpo docente e técnico possuir preparo para executar suas atividades em nível que agregue na construção deste padrão almejado. A importância destes atores na construção e na

manutenção da excelência de ensino é retratada em seus objetivos estratégicos do PDI, que versam sobre a elaboração de um plano de gestão a longo prazo voltado à qualificação e à capacitação permanente de seu quadro funcional.

Os objetivos organizacionais direcionados a pessoas, no PDI, refletem o compromisso da instituição com a matéria, porém é no Plano de Gestão que eles adquirem forma. O item 4.3 do instrumento, estabelece seu modelo para gestão de pessoas e suas finalidades, incluindo:

Implantar a Gestão por Competências, considerando os resultados do Censo de Desenvolvimento de Servidores, a fim de aprimorar o ingresso e a alocação de pessoal, o desenvolvimento integral dos servidores e a gestão do desempenho. Atender às necessidades de capacitação permanente dos servidores para seu desenvolvimento pessoal e profissional, com base no Censo de Desenvolvimento de Servidores. (UFRGS, 2023 - Plano de Gestão 2016-2020, p.18)

Notadamente, as ações destacadas no trecho apoiam-se nos levantamentos do CENDES sobre qualificações, competências, preferências e percepções sobre o trabalho dos servidores da instituição. Sendo esses levantamentos fundamentais ao desenvolvimento do sistema de gestão por competências na Universidade (UFRGS, 2023), o próximo tópico abordará a atuação da área de gestão de pessoas no processo de desenvolvimento desse modelo de gestão e seus resultados obtidos até o momento da realização desta pesquisa.

4.1.2 Gestão de Pessoas baseada em Competências na UFRGS

Conforme mencionado em seções anteriores, o setor público federal foi incentivado a implementar a gestão por competências a partir do Decreto 5.707/2006, sob forma da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal (PNDP) para os órgãos da administração pública federal direta, autárquica e fundacional. O instrumento, porém, foi revogado em 2019 e substituído pelo Decreto nº 9.991, que ampliou a importância desse modelo de gestão com a elaboração do plano anual de capacitações, direcionado a ações voltadas ao desenvolvimento dos servidores e à ampliação de escolas de governo para tal fim.

Em um esforço para promover a gestão por competências, por iniciativa de seu reitor, a UFRGS formou um grupo de trabalho com servidores da Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas (PROGESP), da Escola de Engenharia e do Centro de Processamento do Dados em 2014. Seu objetivo era refletir e propor ações em prol da implantação do modelo de gestão por competências na instituição (Basso *et al.*, 2019). Este projeto foi crescendo e recebendo servidores de outras áreas, que também buscavam contribuir com soluções para adequar o modelo ao serviço público. Desse movimento colaborativo surgiu, em 2017, uma das principais

ferramentas para o desenvolvimento do sistema de Gestão por Competências na instituição: o Censo de Desenvolvimento de Servidores (CENDES).

A Gestão por Competências foi a maneira que a Universidade buscou para enfrentar os desafios e novas perspectivas no mundo do trabalho, colocando o potencial do servidor como elemento chave para a consolidação da estratégia institucional (Basso *et al.*, 2019). Tal proposição está consolidada no PDI 2016-206 e no Plano de Gestão 2016 a 2020, que traz no desdobramento de seus objetivos organizacionais, relacionados a pessoas, a necessidade de desenvolvimento integral de servidores, a gestão por desempenho e a capacitação permanente, considerando os resultados do CENDES, dentro de um modelo de gestão baseado em competências.

O CENDES, conforme definição da página da PROGESP, é uma pesquisa que busca o conhecimento das necessidades individuais (preferências, percepções) dos servidores UFRGS relacionadas ao trabalho, bem como identificar o nível de qualificação (educação formal) e o domínio de competências de cada um. Conforme Basso *et al.* (2019), este conhecimento proporciona que iniciativas mais assertivas em relação ao desenvolvimento das pessoas sejam tomadas pela área de Gestão de Pessoas. A pesquisa possui caráter periódico, e após sua primeira edição, em 2017, houve mais dois levantamentos (2019 e 2022). Tal recorrência permite a atualização das competências e gera maior precisão na escolha de ações para seu desenvolvimento. Assim, evita-se que as competências internas, disponíveis na organização, tornem-se obsoletas com o passar do tempo (Brandão; Barry, 2005).

Com as competências identificadas e validadas pelos servidores da universidade, a partir do CENDES, a PROGESP conseguiu formar uma base consistente de competências (Figura 7) em diversos níveis, tanto coletivos (governamentais e institucionais) quanto individuais (gerenciais, de ensino e técnicas).

A identificação dos grupos de competências parte da necessidade de um conhecimento ampliado sobre os servidores da universidade, levando em conta a formação e atuação profissional, o domínio de competência, a necessidade de desenvolvimento, as percepções e as preferências individuais no trabalho. Esses dados forneceram subsídios aos Planos de Desenvolvimento de Pessoas e possibilitaram aprimorar as capacitações do Programa de Desenvolvimento de Gestores UFRGS, melhorar os processos de gestão de pessoas, gerar relatórios gerenciais e integrar informações do Banco de Talentos da Universidade (UFRGS, 2023).

Figura 7. Grupos de competências levantados nos mapeamentos da PROGESP

- **Essenciais ao serviço público:** relacionam-se com competências transversais ao serviço público, apoiando-se em definições já utilizadas pelo governo federal.
- **Institucionais:** relacionam-se com os objetivos estratégicos do Plano de Desenvolvimento Institucional 2016-2026.
- **Gerenciais:** consideram aspectos importantes para a atuação dos gestores da Universidade, com foco em pessoas. Apoiam-se (1) na literatura relacionada à gestão de pessoas, (2) nas demandas identificadas pelos instrumentos institucionais sobre essa temática: avaliações sobre a atuação das chefias pelos servidores em estágio probatório e na avaliação de desempenho de Servidores Técnico-Administrativos da UFRGS; (3) relatos de servidores advindos de outras ações da Universidade, como capacitações, atendimentos individuais, entre outros.
- **Ensino, Pesquisa, Extensão e Inovação:** foram elaboradas considerando o Plano de Desenvolvimento Institucional 2016-2026 para esses quatro pilares. As competências de ensino, especificamente, consideraram aspectos vinculados à atuação docente presentes na avaliação do docente pelo discente. As competências de ensino contaram com a validação prévia da Pró-Reitoria de Graduação da UFRGS.
- **Técnicas:** foram definidas, considerando as áreas de conhecimento e de atuação na Universidade e as atribuições dos cargos, descritas no Ofício Circular nº 15/2005, do Ministério da Educação, na Classificação Brasileira de Ocupações (CBO) e no Exame Nacional de Desempenho do Estudante (ENADE). Em função da sua grande diversidade, as competências técnicas não serão especificadas aqui (302 competências referentes a 72 áreas distintas);
- **Universitárias complementares:** relacionadas à comunicação (línguas), gestão administrativa, sistemas, softwares e aplicativos.

Fonte: UFRGS (2023)

Partindo disso, as competências integrantes de cada grupo servem de base aos subsistemas de GP, facilitando a efetivação do desenvolvimento das competências necessárias a cada área e/ou pessoa. Procurando sintetizar esse processo dentro do recorte que essa pesquisa propõe, a categoria de servidores técnico-administrativos em educação (TAEs), buscou-se um aprofundamento nos levantamentos da PROGESP para entender quais competências estão relacionadas a esta categoria e como se deu o processo para suas identificações. Como resultado dessa busca, selecionaram-se algumas categorias de competências que guardam relação com as atividades dos servidores técnicos, identificadas pela análise de diversos instrumentos normativos e de diretrizes (UFRGS, 2023). Objetivamente, elas são separadas em três grupos na Figura 8, de acordo com sua natureza e objetivo.

De acordo com informações obtidas através da PROGESP, a descrição dos cargos TAEs é provisória. Ela vem sendo utilizada como referência porque o documento legal que tratava da descrição dos cargos do Plano de Carreira dos Cargos TAEs (Ofício-Circular nº 15/2005/CGGP/SAA/SE/MEC) foi revogada e o Ministério da Educação não emitiu nova regulamentação para esses cargos. A descrição dos cargos está prevista no Plano Único de Classificação e Retribuição de Cargos e Empregos (PUCRCE – Decreto 94.664/1987), mas esse plano está defasado e não atende às demandas de trabalho atual (PROGESP, 2023).

Apesar dos obstáculos, os resultados provenientes das edições 2017 e 2019 do CENDES possibilitaram à PROGESP implementar algumas ações significativas, direcionadas à categoria técnica. Entre elas estão as que resultaram em processos seletivos mais condizentes com a

necessidade de organização, através da melhora dos modelos de concursos públicos para TAEs de determinados cargos (PROGESP, 2023). No entanto, não houve naquelas edições do censo nem na mais recente, de 2022, uma abordagem relacionada à validação ou ao levantamento das competências individuais técnicas, relacionadas com os processos ou as atividades desempenhados nos distintos contextos de trabalho dos servidores.

Figura 8. Síntese das competências dos TAEs



Fonte: Elaborado pelo Autor com base em UFRGS (2023)

Com a formação de inventário parcial e categorizado das competências de seus servidores, a área de gestão de pessoas seguiu para a etapa de validação dessas competências através da aplicação de pesquisas junto a seus colaboradores através de pesquisas via censo e de reuniões com gestores de diversas áreas de atuação. Além de validar as competências previamente levantadas, o conhecimento adquirido através do censo fomenta diversas ações relacionadas à gestão de pessoas. Para destacar a relevância desta ferramenta no desenvolvimento do sistema de gestão por competências na instituição, o Quadro 8 sintetiza as principais ações da área de gestão de pessoas a partir de cada edição do CENDES.

Quadro 8. Síntese das ações da área de gestão em cada edição do CENDES

Edição	Ações
2017	<ul style="list-style-type: none"> - Identificação do nível de qualificação (formal e informal) e de conhecimento dos servidores; - Validação junto aos servidores das competências previamente levantadas pelo GT. - Conhecimento dos interesses e preferências dos servidores relacionados ao trabalho. - Entendimento sobre a percepção dos servidores quanto ao suporte organizacional (carga de trabalho; capacitações; oportunidades de desenvolvimento; espaço para se desenvolver dentro do seu ambiente de trabalho), para direcionar futuras ações de melhoria na matéria.

2019	<ul style="list-style-type: none"> - Elaboração de relatórios gerenciais para consulta dos servidores e para apresentação às instâncias estratégicas da universidade, com finalidade de aprimorar práticas de gestão. - Levantamento sobre o contexto de trabalho do servidor: suporte organizacional; aprendizagem; engajamento; risco e danos psicossociais do trabalho. - Ações de desenvolvimento: elaboração do PDP 20/21 da UFRGS; aperfeiçoamento das capacitações destinadas ao desenvolvimento de gestores; desenvolvimento do banco de talentos para maior assertividade nas movimentações internas de servidores. - Ações de mobilidade: aperfeiçoamento nos instrumentos e práticas de reposição, entrevista, ingresso e remoção de técnicos. - Ações de aperfeiçoamento dos programas de concurso para técnicos, com base nas competências relevantes à atuação da categoria. - Ações de cuidado e preservação da saúde dos servidores.
2022	<ul style="list-style-type: none"> - Fornecimento de subsídios aos PDPs da UFRGS. - Aprimoramento das capacitações destinadas ao desenvolvimento de gestores UFRGS. - Melhoramento nos processos de gestão de pessoas. - Manutenção dos relatórios gerenciais para acompanhamento e análise estratégica. - Integração de informações do banco de talentos da UFRGS.

Fonte: elaborado pelo autor com base nas informações do site PROGESP (resultados das edições do CENDES)

Embora venha aprimorando sua ferramenta de coleta, haja vista os distintos objetivos que caracterizam cada edição do censo, a PROGESP reconhece que sua efetividade depende diretamente do envolvimento de seus servidores na construção do inventário de competências. Devido à participação voluntária dos servidores, ela promoveu ações de comunicação nos principais canais institucionais (site, jornal, rádio, TV, e-mail) e no fórum dos gerentes administrativos antes da aplicação da primeira consulta. Como resultado, o primeiro levantamento do CENDES obteve considerável participação de seu quadro de servidores, em especial de técnicos administrativos, com 51% de questionários respondidos.

Apesar dos resultados satisfatórios, a falta de envolvimento de 49% de seu pessoal pode resultar na perda significativa de informações e na formação de obstáculos para a implantação efetiva deste modelo de gestão na organização, especialmente nas funções e atividades realizadas pelo grupo não atingido pelo levantamento. Sendo assim, a imprecisão na etapa do mapeamento poderá debilitar outras etapas do modelo, como captação, desenvolvimento e avaliação, colocando em risco a efetividade do plano de gestão (Brandão, 2017).

Em estudo junto à UFRGS, Silva (2020) sinaliza a necessidade de ações complementares em suas unidades acadêmicas, para fortalecer a base de dados sobre qualificações e necessidades de seus servidores, possibilitando um mapeamento de competências mais completo e reduzindo a falta de apropriação do conceito de competências em algumas áreas:

A multiplicidade de conceitos que permeiam o termo competência é mais um fator que dificulta os processos de implantação [...] Isso foi evidenciado com base nos resultados que apontaram uma possível confusão por parte dos servidores da universidade, sobretudo entre os que atuam nas unidades acadêmicas descentralizadas, em relação à ferramenta de mapeamento (censo de

desenvolvimento) e o projeto de GC em si, o que se torna um fator prejudicial para que ocorra a sensibilização e apoio da comunidade ao novo modelo. (Silva, 2020, p. 110)

Nas limitações levantadas em seu estudo junto à UFRGS, Santos (2019) destaca a relevância de um trabalho mais aprofundado a partir das unidades e dos setores da instituição para complementar o mapeamento de competências dos servidores:

Uma das principais limitações deste estudo é a restrição a um número limitado de respondentes, não englobando atividades e competências específicas a cada uma das unidades e áreas da UFRGS. [S]ugere-se uma análise qualitativa, que considere demandas e competências específicas a cada unidade e área, bem como análises quantitativas que compreendam maior número de servidores sobre cada ponto tratado neste estudo (Santos, 2019, p. 71).

Além disso, infere-se que as limitações na identificação das características dos processos ou atividades de trabalho desempenhadas pelos TAEs dificultam a redução ou a eliminação da generalização e da superficialidade encontrada nas referências legais vigentes, que orientam as descrições dos cargos dessa categoria de servidores.

4.1.3 Gestão estratégica de pessoas na Escola de Administração

Como o processo de planejamento estratégico da UFRGS tem duas fases fundamentais – a elaboração e a execução do PDI –, sua execução exige proximidade na interação entre a administração central e as diversas unidades acadêmicas da instituição. Neste processo é fundamental a identificação de objetivos táticos, pois eles devem estar alinhados com os objetivos estratégicos da universidade. A partir dos objetivos táticos, portanto, metas específicas são delineadas visando o cumprimento dos objetivos estratégicos da instituição. Nessa fase, a criação de indicadores para acompanhamento dos resultados é também vital para que a unidade receba acompanhamento em relação à entrega de suas metas.

Por sua característica democrática, o desdobramento dos objetivos estratégicos na UFRGS garante autonomia às unidades acadêmicas, possibilitando a cada unidade o desenvolvimento de seus próprios objetivos e metas, de modo realista e consoante as suas necessidades, possibilidades e disponibilidades de recurso (estrutural, financeiro, intelectual). Este enfoque mantém a flexibilidade do processo de planejamento, garantindo que as estratégias sejam apropriadas à realidade de cada unidade acadêmica e deve ocorrer através de dois instrumentos, um compreendendo planejamento de médio prazo da unidade (Plano Estratégico

da Unidade para 4 anos) e outro compreendendo o foco operacional para o curto prazo (Planejamento Anual).

O Plano Estratégico da Unidade possibilita que as Unidades Acadêmicas elaborem planos alinhados ao PDI. No entanto, enquanto as unidades não dispuseram da metodologia para lançamento de seus Planos Estratégicos, poderão se apoiar no Planejamento Anual para organizar suas ações de curto prazo. Através deste instrumento, as unidades podem identificar ações a serem desdobradas do PDI e do Plano de Gestão. Além disso, o Planejamento Anual é um espaço para avaliar a urgência e a importância de temas que precisam ser abordados, tais como o cumprimento de normativas ou questões relevantes que requerem soluções imediatas.

Assim, em consonância com as diretrizes definidas no planejamento estratégico institucional (PDI 2026), a Escola de Administração, através de seu Planejamento Anual, estabelece objetivos e ações a serem executadas no exercício visando o alcance de seu propósito e, conseqüentemente, da Universidade. Entre seus objetivos, destaca-se o relacionado ao desenvolvimento de pessoas: “Planejar ações conjuntas para manutenção e desenvolvimento do capital humano da unidade” que terá a efetividade de seu implemento medida pelo indicador “nº de ações de treinamento e desenvolvimento” (Escola de Administração, 2023, p.3).

Considerando-se que o desenvolvimento integral dos servidores deverá ocorrer via modelo de gestão por competências, é possível inferir que a Escola de Administração estará mais próxima do cumprimento de seus objetivos, relacionados à gestão de pessoas, se considerar as competências de seus servidores na proposição das ações que a ajudem no seu desenvolvimento.

4.1.4 Estrutura Organizacional da Escola de Administração

Com mais de três décadas de produção, sistematização, disseminação do conhecimento e formação de profissionais no campo da administração, a Escola de Administração (EA) da UFRGS, dedica-se a atividades de ensino (graduação, pós-graduação – lato sensu e stricto sensu), pesquisa e extensão. Embasada filosoficamente nos valores de responsabilidade social, justiça, ética profissional e inovação, visa ao alcance contínuo do aperfeiçoamento profissional e à formação humanística com visão global da realidade social, política, econômica e cultural. (Escola de Administração, 2023).

De acordo com sua Missão, a EA busca promover o conhecimento orientado à Administração, por meio do ensino, pesquisa e extensão, desenvolvendo organizações para a melhoria da qualidade de vida na sociedade. Para isso, prima pela valorização das

potencialidades do aluno, pelo respeito à pluralidade, pela responsabilidade social, pela valorização da iniciativa, criatividade e capacidade empreendedora e zela pela imagem e cultura da escola (Escola de Administração, 2023).

Em sua estrutura organizacional, conforme seu regimento, o Conselho da Unidade é o órgão de deliberação superior, competindo-lhe supervisionar as atividades de ensino, de pesquisa, de extensão e administrativas no âmbito da Escola. O Diretor da EA, como autoridade superior, responsabiliza-se pela supervisão dessas atividades, observando aos limites estatutários, regimentais e das deliberações do Conselho da Unidade. Além disso, cabe a ele: administrar e representar a Escola de Administração, de acordo com as diretrizes fixadas pelo Conselho da Unidade; promover a compatibilização das atividades acadêmicas e administrativas da Escola de Administração com a dos outros órgãos da Universidade; gerir os recursos financeiros da Escola; exercer controle disciplinar sobre servidores docentes, servidores técnico-administrativos em educação e discentes que desempenham atividades na Escola de Administração.

Para alcançar seus objetivos de excelência, a EA prima por ações que fomentem a qualidade do ensino e do bem-estar de sua comunidade acadêmica, estimulando a qualificação de seu quadro de servidores docentes e técnicos. Objetiva, assim, o reconhecimento da sua qualidade pelos distintos usuários que atende, de acordo com suas atribuições e seus níveis de atividade (meio e fim).

A Escola de Administração destaca em sua *webpage* algumas características e objetivos de cunho administrativo – suportados por sua assessoria técnica - necessários ao alcance da sua qualidade e reconhecimento público. Como exemplo, destaca-se a ênfase às condições de Infraestrutura, que deverão proporcionar a disponibilização de espaços físicos (salas e gabinetes) em quantidades suficientes, confortáveis e bem equipados. Somado a isso, deverá manter estrutura interna acessível, salubre, inclusiva e oferecer ambiente adequado para prática de leitura e reuniões para grupos de estudo.

Além dos agentes responsáveis diretamente pela área de infraestrutura, outros setores técnicos vinculados à Direção tornam possíveis suas ações que garantem a manutenção das condições ideais dos espaços físicos e os serviços prestados a seus usuários.

Para que o Diretor possa realizar a gestão administrativa e financeira da Unidade, ele dispõe de uma estrutura administrativa composta pela Gerência e por seus subsetores (Quadro 9), organizados de acordo com a especialidade de cada matéria que, em atuação conjunta, proporcionam a construção de uma rede de suporte e atendimento aos usuários que aproximam a Unidade do alcance da qualidade de ensino pretendida.

Quadro 9. Estrutura administrativa da Escola de Administração e quantitativo de servidores por setor.

Setor	Quantitativo de servidores até a data das pesquisas na unidade
Gerência Administrativa	3
Comunicação	Vago (em processo de reposição)
Recursos Humanos	2
Financeiro	2
Tecnologia da Informação	Vago (aguardando reposição)
Infraestrutura	3
Secretaria Acadêmica de Pós-Graduação	3
Secretaria Acadêmica de Graduação	3
Total de Servidores	16

Fonte: Elaborado pelo autor a partir dos dados da pesquisa.

A próxima seção apresentará os resultados de uma pesquisa de mapeamento de competências realizada com os servidores TAEs vinculados à Gerência Administrativa da Escola de Administração.

4.2 AS COMPETÊNCIAS ADMINISTRATIVAS DA ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO

Para desvendar as competências dos servidores da Escola de Administração, tentou-se analisar documentos e canais institucionais (site) que pudessem indicar competências relevantes para a consecução dos objetivos da Instituição, conforme recomendações teóricas sobre a sequência mais indicada para seu mapeamento (análise documental > entrevistas > questionários). Contudo, conforme já mencionado, o Plano Estratégico das Unidades não evoluiu para além da fase de elaboração metodológica (UFRGS, 2023), impossibilitando a constatação de seus intentos táticos e estratégicos e, conseqüentemente, das competências necessárias a sua consecução. Não obstante, o planejamento que as unidades realizam possuem caráter operacional e dizem respeito às ações que deverão ser realizadas dentro do exercício de acordo com as diretrizes definidas no planejamento estratégico da UFRGS.

Assim, considerando que grande parte das definições estratégicas partem da Universidade (PDI e Plano de Gestão) e que muitas informações sobre a realidade da organização e seus setores não constam nos documentos nem na página institucional, buscou-

se adquirir tais indícios via relatos de profissionais que atuam nesse contexto (Marques, 2013). Dessa forma, realizaram-se entrevistas prévias com pessoas ligadas à gestão da Escola de Administração e posteriormente com servidores especialistas das áreas administrativas vinculadas aos setores da gerência da Unidade, a fim de se realizar o cotejamento entre as informações obtidas nestes dois estágios de investigação (Brandão, 2017).

Optou-se pela realização da análise dos dados da pesquisa centralizando a atenção nas competências individuais necessárias aos processos de trabalho para, a partir delas, formatar as contribuições das áreas (competências funcionais), possibilitando, desta forma, visualizar um caminho que aponte as competências organizacionais, embora estas não sejam o foco deste estudo.

O presente estudo buscou identificar tais competências a partir da separação dos processos de trabalho das áreas, tratando-os como indicadores. Estes indicadores permitiram o reconhecimento das competências técnicas e comportamentais, que, por sua vez, quando observadas em conjunto sob o conceito de entrega (Dutra, 2004), permitiram o delineamento das competências funcionais. Essas competências funcionais puderam ser consolidadas a partir do cotejamento das informações provenientes das entrevistas dos TAEs especialistas das áreas com as informações captadas nas entrevistas com os membros da alta gestão (G1 e G2), quando estes puderam apontar suas expectativas em relação às entregas de cada área da Escola de Administração.

4.2.1 Competências na Dimensão Institucional

A dimensão Institucional foi interpretada de acordo com as expectativas relatadas pela alta gestão da Escola de Administração em relação às entregas esperadas de cada área administrativa. A codificação das respostas das entrevistas com a gestão da Unidade possibilitou a inferência sobre a relevância de determinadas competências e a formação de seus descritores (Brandão, 2017), conforme apresentados abaixo:

Competência 1 - Assegurar a harmonia e a cooperação entre os departamentos técnico e de ensino. Este descritor aponta a necessidade da superação de barreiras entre departamentos, ou especialidades, a fim de promover a cooperação entre profissionais com conhecimentos diversos, a troca de experiências e a cooperação mútua, conforme se observa na fala de G2: “espera-se que possa entregar uma equipe coesa (...) visão ampla sobre os processos da escola, dos outros setores, os eventos, os contextos (...), assim como um todo, em várias matérias, (...) comunicar, informar, solucionar mesmo, ser o mais eficaz, resolver.”

Tais expectativas são encontradas também na fala de G1, quando menciona a importância do sincronismo entre Gerência e Direção para administrar os processos entre setores, destacando como fundamental à instituição que ocorra a:

[...] interligação de todos os setores aqui da escola, principalmente na parte pessoal, precisa entender essa dinâmica. [...] interligação de todos os técnicos e também dos professores, muito relacionado com entender quais são as demandas do departamento, as demandas das COMGRADS, a demanda do CEPA e também para fazer ponto de interligação. Essa interligação é o ponto central... um dos elementos centrais (G1).

Os gestores reforçam a importância da Unidade dispor de capacidade de diálogo constante e aproximação entre equipe técnica e chefias, coordenadores e comissões de educação. Como destaca G1: “é fundamental existir no ambiente um relacionamento adequado entre área técnica e coordenações de áreas e programa, chefia de departamento e comissões, além de ações que mantenham públicas as atualizações das decisões tomadas nas reuniões deliberativas. Essa parceria, conforme G2, possibilita “[...] mais qualidade nas tomadas de decisões, quando estas não são estritamente de cunho acadêmico, mas sim de caráter técnico, ou que seja mais familiar a esta área, por intermédio, muitas vezes, do exercício da negociação.”

Competência 2 - Tomar decisões fundamentadas e alinhadas aos objetivos organizacionais. Parte da necessidade de se garantir que as decisões da Unidade estejam sempre em conformidade com as diretrizes legais e regimentais, bem como em informações advindas do meio operacional, para fundamentar tomadas de decisões e promover um ambiente organizacional coeso e eficaz. Conforme G1: “A direção precisa estar bem assessorada [...], em todas as matérias, interna e externamente; [...] em legislação e processos intersetoriais [...] para que as ações possam de fato ser concretizadas”. Tal capacidade também é salientada na fala do(a) Gestor(a) 2:

Deve haver capacidade administrativa para auxiliar a as tomadas de decisão da Unidade; dar embasamento técnico [...] e subsídio também (subsídio legal, para tomada de decisão em conjunto; todos esses subsídios de aparato técnico, operacional, logístico; garantir todos os meios para que se possa fazer gestão, digamos, suporte em conhecimento jurídico (legislação Universitária, pública de sentido amplo: processo administrativo (Lei 9784), de um funcionamento, de um fluxo legal). Além disso, conhecimento técnico sobre administração, sobre o processo administrativo; conhecimento sobre gestão de pessoas (todos eles).

Competência 3 - Conduzir e assessorar de forma efetiva os processos e ações relacionados à vida funcional de seus servidores e à alocação de pessoal. Envolve a preocupação dos gestores em garantir agilidade e eficiência nas demandas de pessoal,

preservando a conformidade legal e a otimização de processos internos. Como destaca G1, “é importante que se tenha domínio dos fluxos necessários para dar cabo das demandas de pessoal (férias, licenças, pagamentos, entre outros); [...] conhecer os perfis necessários ao desempenhos das atividades [...]”. Além disso, “[...] a gestão da Unidade deve estar assessorada para otimizar a alocação de pessoal de acordo com as necessidades de cada setor”. Similarmente, G2 menciona:

A instituição deve entregar todas as matérias relacionadas à gestão de pessoas, ou seja, ingresso, manutenção, desenvolvimento, tudo, todas as matérias de gestão de pessoas; [...] manter área de RH que tenha propriedade para dar uma resposta para qualquer tipo de questão sobre o assunto de gestão de pessoas ou departamento de pessoal.”

Competência 4 - Administrar integralmente os processos de recrutamento docente da Unidade. Nasce da expectativa pela adequada alocação de recursos humanos, por intermédio de suporte especializado na abertura de concursos e acompanhamento integral de processos seletivos, alinhando necessidades específicas de cada setor, gerando eficácia organizacional e criando ambientes de trabalho mais produtivos e harmoniosos. Para G1, é vital a existência de um trabalho coeso entre as áreas de Recursos Humanos e Departamento Acadêmico, visto que o apoio administrativo garante um processo de recrutamento correto e conforme os preceitos institucionais. Os trechos retirados de sua entrevista ratificam esse aspecto:

[...] concurso de docentes apoia-se fortemente no suporte administrativo da Unidade, em diversas de suas fases; o departamento demandante do concurso deve estar esclarecido sobre todas as questões normativas; [...] o rígido controle do quadro funcional, desde a vacância até o encerramento do processo do concurso, garante a correta gestão dos recursos humanos da área de ensino aqui na Unidade; [...] as normas e as necessidades legais são norteadoras dos processos de seleção, portanto deseja-se que as áreas de suporte estejam sempre atualizadas quanto às alterações que possam ocorrer nessas diretrizes de concurso docente. A unidade deve ser capaz de oferecer condições e prestar suporte qualificado nas demandas geradas para locomoção e acolhimento de participantes externos que integrarão banca de concurso.

Competência 5 - Gerenciar recursos financeiros com segurança, precisão e de acordo com os objetivos da organização. Contempla a necessidade de garantir os melhores resultados possíveis na administração dos recursos financeiros da Unidade e de otimizar seus resultados a partir de tomadas de decisões estratégicas, a partir de uma administração contábil precisa e eficiente. Para isso, G2 espera que a Escola possua algumas capacidades, como:

[...] dominar quaisquer assuntos relacionados a orçamento público e contabilidade pública; captar de forma precisa as disponibilidades financeiras para controle da

direção; prestar contas com exatidão; realizar projeções financeiras em relação às receitas e aos gastos futuros; dispor de consultoria financeira que disponibilize disponibilidades de caixa e possibilidade de gastos futuros; capacidade de prever, antever, que tipo de aporte possui e quanto pode gastar em cada mês do ano.

G1 enfatiza suas expectativas relacionadas à gestão financeira da unidade, que necessitará para atingir seus objetivos de “ [...] capacidade de transformar dados financeiros em informações para tomada de decisão”, bem como “controle dos gestores sobre as arrecadações, despesas e necessidades de gastos correntes”. Além disso, “[...] a capacidade de projetar as perspectivas de arrecadação da Escola durante o ano são vitais à estimativa de saúde financeira do exercício”.

Competência 6 - Gerenciar demandas de aquisição com eficiência e conformidade legal. Expressa a importância da observância às diretrizes e às leis que regem os processos de aquisições públicas e, principalmente, à agilidade no processo de compras, o qual causa impactos diretos ao uso efetivo dos recursos da Unidade.

As falas de G1 acusam maior preocupação com “[...] administração das solicitações de compra da Unidade, observando-se as atualizações relacionadas a procedimentos e normas para aquisições públicas”. Já G2 traz a observação sobre a rapidez no tratamento e no encaminhamento dos pedidos, por conta, infere-se com base nos conhecimentos do ambiente, da necessidade de se executar o orçamento disponível dentro do exercício, evitando perda dos recursos em caixa: “[...] espera-se um tratamento muito ágil das demandas relacionadas às compras da unidade”.

Competência 7 - Garantir condições para o uso efetivo de salas e demais espaços físicos da Unidade. Envolve expectativas de resposta ágil às demandas de manutenção predial, de administração de bens e de material e de melhorias ou ajustes sugeridos por sua comunidade acadêmica. Ainda, compreende manter habilidade na coordenação de ações junto a agentes terceirizados que atuam na unidade e na gestão eficiente de estoque e distribuição de materiais, conforme exemplifica a fala de G1:

Espera-se que a Escola seja capaz manter tratamento adequado e ágil às demandas de manutenção predial e de administração de bens e materiais; ter postura preventiva e investigativa frente às necessidades de manutenção; [...] controlar constantemente as condições de seus bens móveis e imóveis; que acolha, dê tratamento e resposta às sugestões/relatos enviadas pelos usuários sobre melhorias na infraestrutura da escola; [...] antecipe-se na manutenção das demandas críticas recorrentes; [...] mantenha correta gestão e destinação de sua carga patrimonial (G1).

Além das mesmas preocupações, G2 destaca outros elementos construtivos dessa

competência, ao referenciar capacidades como “[...] gerir adequadamente estoque e fornecimento de materiais e acolher as necessidades do público que demanda sua atenção (terceirizados da limpeza e segurança, prestadores e usuários).”

Competência 8 - Comunicar-se com seu público por múltiplos canais de forma eficiente e transparente. Baseia-se na busca pela efetividade na comunicação institucional, capaz de contribuir com a construção de uma reputação sólida e positiva; buscando, ainda, melhorar a satisfação de colaboradores e usuários, através de uma aproximação das necessidades deste público e da divulgação eficiente de informações relevantes a estas categorias.

De acordo com G1, “há de se estabelecer diálogo eficaz com o público interno para aprimorar a exposição de conteúdo, propondo alternativas para a melhoria da imagem institucional”. Além disso, a preocupação com a melhora na comunicação institucional com o público ganha destaque e aparece em diversos trechos da entrevista desse gestor, demonstrando ser o grande foco estratégico para essa área:

Espera-se que haja habilidade em monitorar periodicamente assuntos relacionados à Escola de Administração nas mídias sociais, classificando plataformas digitais relevantes para uso institucional e acompanhe citações da instituição nos meios digitais importantes; [...] mantenha ações visando atrair público externo, com a página institucional sempre atualizada, porém buscando ajustes para modernização na identidade visual do site da escola (G1).

O uso eficiente de canais de comunicação, em especial os digitais, são a forma que a Instituição, muitas vezes, utiliza para se comunicar com sua comunidade. Dessa forma, a instituição prima por manter-se atualizada sobre as mídias sociais que estejam em voga, para atingir o maior número de pessoas, conforme pontua G2: “o site age como nosso intermédio, né, pois é através do site que a escola conversa com o público externo. Mas, na verdade, temos políticas de comunicação, vontades, e se espera que a Escola tenha capacidade, no futuro, de divulgar pelo Instagram, pelo Telegram, que consiga interagir/responder usuários também pelo Facebook.”

Essa aproximação com o público, complementa G2, possibilita a captação de feedbacks, que servem de termômetro das ações institucionais, e possibilitam ajustes e correções em seus processos, diretrizes e/ou serviços:

É necessário esse acompanhamento, inclusive isso sempre ocorreu, sobre assuntos que a escola era pautada nas redes sociais, ou seja, aluno, centro acadêmico tal falou algo de algum órgão da escola. Isso era encaminhado para Direção. Esse acompanhamento, similar a assessoria de imprensa, deve ocorrer, espero, monitorar a imagem,

reputação, tudo que envolva o retrato pelo site e pelas redes sociais mais utilizadas na atualidade [...] ter consciência de mídia, estar atualizado naquilo que está sempre mais relevante nessa questão”.

Competência 9 - Manter recursos tecnológicos eficientes, atualizados e adequados às necessidades de seus usuários. Associada às necessidades de garantia do funcionamento ininterrupto dos equipamentos de informática e da rede de dados da Unidade, além da manutenção atualizada de seu parque tecnológico; do entendimento sobre o impacto tecnológico na qualidade dos serviços e atividades da Unidade, visto que está presente em qualquer processo operacional.

A partir da entrevista com G1, foi possível compreender que a unidade reconhece o impacto da tecnologia nos resultados de suas atividades, especialmente quando afirma que “a Escola deve ter capacidade de manter o bom funcionamento dos equipamentos de informática e da rede de dados, bem como de prestar assessoria adequada e ágil aos usuários internos” e que “é fundamental manter mapeamento do parque tecnológico, para acompanhamento do desempenho e do tempo de vida útil dos equipamentos, possibilitando ações pontuais, que gerem melhorias de desempenho nos equipamentos disponíveis ou sua substituição, assim como *softwares* em fase de obsolescência”, criando, dessa forma, um ambiente tecnológico moderno

G2 destaca sua preocupação com o serviço de suporte que a unidade deve ser capaz de oferecer a seus usuários, a todos que usufruem da tecnologia nos ambientes da escola:

[...] qualquer problema de atendimento relacionado à Tecnologia de Informação, seja aluno, seja servidor, deve ter um encaminhamento; [...] que todos os atendimentos abertos para TI sejam concluídos, que ninguém fique esperando sem ter alguma resposta ou encaminhamento. [...] que tenha área de tecnologia capaz de orientar seus usuários com relação a quais configurações, quais *softwares* são mais indicados para determinadas atividades, quando solicitado (G2).

Competência 10 - Manter suporte técnico especializado em assuntos acadêmicos e educacionais a seus usuários. Envolve a disponibilidade, qualidade e agilidade na prestação dos serviços a seus usuários (internos e externos) e o fomento de um ambiente acadêmico saudável, confiável e produtivo. Nesse sentido, segundo G2, “é imprescindível que alunos sejam atendidos corretamente e dentro do prazo, em suas demandas”, e ressalta que “uma experiência satisfatória depende, além dos aspectos ligados ao ensino, do correto gerenciamento das informações e prazos relativos às vidas acadêmicas dos alunos”.

Além desses aspectos, G1 inclui nas suas expectativas sobre a matéria:

[...] o professor deve receber suporte ágil e preciso em suas demandas administrativas, [...] devem possuir, assim como alunos, prestação de apoio pedagógico. [...] O gerenciamento, e a divulgação no prazo correto dos calendários, assim como a garantia de sala de aula para as disciplinas a cada semestre letivo é uma tarefa fundamental mantida pela Escola. [...] o encaminhamento correto e ágil dos pedidos para concessão de bolsas e auxílios resulta em satisfação e qualifica o valor institucional percebido pela comunidade, para tanto, estimula internamente a manutenção do conhecimento atualizado sobre diretrizes para distribuição desses benefícios (G1).

4.2.2 Competências nas Dimensões Funcional e Individual

A construção do inventário funcional e individual de competências se deu com base nos conceitos difundidos por Leme (2015) e Brandão (2107), cujas abordagens se mostraram adequadas e passíveis de aplicação ao contexto desta pesquisa. Para identificar o que é essencial à manutenção do negócio e ajudar na formulação de suas competências, este estudo contemplou as cinco etapas propostas por Leme (2015), adaptadas à natureza deste estudo, descritas a seguir:

1) Definição das amostras da rede de relacionamento: envolveu a construção do inventário de competências a partir do auxílio dos colaboradores, abarcando todas as funções para que suas perspectivas pudessem contribuir com aquilo que é ideal à organização e representassem os demais colaboradores da mesma atividade. Para isso, seis especialistas técnicos atuantes em cada uma das áreas foram selecionados, cobrindo, dessa forma, todas as funções administrativas da instituição pesquisada. Para que pudessem representar os demais colaboradores e a organização, priorizaram-se servidores com maior tempo de atuação nas respectivas áreas.

2) Coleta dos indicadores: ocupou-se da extração dos indicadores de competências dos colaboradores selecionados, atentando-se à sensibilização prévia dos participantes e à aplicação de instrumento investigativo, de modo a facilitar a exposição dos elementos de relevância à organização, resultando em uma lista única de indicadores emitida a cada um deles. Assim, cada participante recebeu breve esclarecimento sobre as intenções da pesquisa antes do início de cada entrevista, buscando familiarizá-lo com o conceito de competências. A entrevista seguiu roteiro semiestruturado para captar as ações (indicadores) cotidianas dos sujeitos - especificamente as essenciais/importantes ao desempenho das atividades do setor em que atuavam.

3) Consolidação dos indicadores: envolveu o tratamento de todas respostas recebidas e sua consolidação no formato de lista de indicadores, observando-se, principalmente, os

cuidados de transcrevê-los no infinitivo afirmativo, de preservá-los em sentido ideal para a organização e de eliminar as duplicidades. Na separação dos depoimentos se observou que os indicadores poderiam deixar de ser pequenos trechos do diálogo, conforme orientado por Leme (2015) e poderiam resultar em descritores de competência na dimensão individual, já que cada indicador traz em sua forma um “verbo” e um “objeto de ação”, que são características desse nível de competência (Brandão, 2017). O enriquecimento das competências, quando foi possível e conveniente, ocorreu pelo “acréscimo de uma condição na qual se espera que o desempenho ocorra e/ou de critérios que indiquem padrões de qualidade ou níveis de desempenho considerados satisfatórios.” (Brandão, 2017, p.19).

4) Associação das competências aos indicadores: consistiu na associação de cada indicador a uma competência. Nesta etapa a identificação e a descrição clara e objetiva do que se espera como resultado pelo desempenho de determinadas atividades depende da formulação de indagações do tipo: qual a importância da realização desse *rol* de atividades? (Brandão, 2017). A inserção desse tipo de indagação nos momentos apropriados das entrevistas, proporcionou a extração de respostas dos investigados que auxiliaram na identificação das principais competências de cada área.

5) Validação das competências: esta última etapa exigiu a validação das competências levantadas junto aos especialistas técnicos das áreas com as informações extraídas dos superiores da organização. Fundamentalmente, ela possibilitou medir o grau de alinhamento entre os níveis institucional e funcional, através do confronto das informações obtidas junto aos especialistas das áreas e a alta gestão. Como resultado desses processos, foi possível a construção do Quadro 10, contendo todas competências administrativas identificadas e suas correspondências, nos três níveis da organização (institucional, funcional e individual).

Quadro 10. Resultados das competências identificadas na Escola de Administração

Competência Institucional (nível organizacional)	Função/Área	Competências Funcionais (Contribuições das Áreas)	Competências Individuais (Entregas)	
			Técnicas (Conhecimentos e Habilidades)	Comportamentais (Atitudes)
Assegurar a harmonia e a cooperação entre os departamentos técnico e de ensino	Gerência	Garantir suporte total à pactuação de convênios entre a Unidade e outras instituições	Conhecer as modalidades de convênio utilizadas na formalização dos pactos e seus fluxos operacionais / Manter informações da planilha de acompanhamento de convênios no DRIVE sempre atualizadas, controlando seus prazos de vigência / Conhecer o sistema de interações acadêmicas (IAP) no portal de serviços UFRGS e suas funcionalidades / Acompanhar as movimentações nos processos de convênio, atualizando os respectivos coordenadores e providenciando o que for necessário para o sucesso dos pactos.	Interesse / Atenção /Relacionamento Interpessoal / Prestatividade / Cordialidade / Agilidade / Responsabilidade / Organização pessoal
	Secretaria Acadêmica de Pós Graduação			
	Gerência	Assegurar que as eleições ocorram antes do término dos mandatos vigentes	Conhecer as distintas modalidades de eleição e seus respectivos fluxos operacionais / Utilizar funcionalidades do Drive para controle de prazos de mandatos /Conhecer disposições de resoluções, regimentos e manuais relativos a eleições e composições/ Gerar e transmitir documentos oficiais pelo SEI/ Acompanhar calendário e prestar suporte à comissão eleitoral/ Monitorar sistema de eleições via portal de serviços UFRGS/ Realizar solicitação de inclusão de eleição no sistema de eleições.	Comunicação Interpessoal / Atenção / Capacidade de Iniciativa / Agilidade / /Responsabilidade /Espírito de Trabalho em Equipe
	Secretaria Acadêmica de Pós Graduação	Garantir a excelência do Programa e da distribuição de benefícios a seus usuários através da gestão eficiente de informações e registros acadêmicos	Acessar e operar funcionalidades das plataformas CAPES, CNPq, Carlos Chagas, Sucupira e Carolina Bori, para registros de informações acadêmicas discentes e de disciplinas do programa / Monitorar publicações e premiações docentes e discentes para devido registro/atualização em plataforma pertinente / Conferir documentação e providenciar inserção de seus dados nas plataforma pertinentes, ou solicitar devida correção antes do registro.	Confiança / Comunicação Clara / Atenção / Paciência / Concentração / Autocontrole / Comprometimento / Responsabilidade / Organização Pessoal
Colaborar para que os docentes estejam habilitados a realizar atividades no PPGA		Conhecer de forma geral o regimento e as resoluções do programa / Auxiliar a coordenação do programa na definição do cronograma e na elaboração do edital de credenciamento docente / Conhecer as normativas referente a prazos de credenciamento informadas nas resoluções da Câmara de Pós Graduação (CAMPG) da UFRGS / Monitorar planilha de controle de prazos de vigência de credenciamentos docentes do programa no DRIVE / Enviar relação à coordenação dos docentes com necessidade de renovação/atualização de credenciamento / Manter registros de orientações acadêmicas atualizadas a cada nova ocorrência na planilha de acompanhamento disponibilizada no Drive / Registrar qualquer modificação sobre orientações no sistema POSGRAD e no Portal de Serviços UFRGS / Encaminhar os pedidos de credenciamento à Coordenação e realizar seu resultado no sistema de Pós Graduação via Portal de Serviços UFRGS.	Atenção / Organização / Agilidade / Prestatividade / Interesse	

	Secretaria Acadêmica de Graduação	Auxiliar o Departamento de Ciências Administrativas na gestão eficiente da oferta de turmas no semestre	Analisar e interpretar se os quantitativos de matrícula nas disciplinas sugerem redução ou ampliação na sua oferta para o semestre / Analisar horários de atividades de ensino conflitantes e projetar alterações que favoreçam seus usuários / Conhecer de forma geral os currículos das atividades de ensino do departamento para planejar possíveis melhoria de oferecimento / Acessar responsáveis de outros departamentos acadêmicos para negociar alterações de horário e alocações de disciplinas / Negociar vagas com as áreas da unidade, ou com outros departamentos, quando houver incompatibilidade de oferta e demanda em determinadas disciplinas / Operar funcionalidades do sistema COMGRAD no Portal de Serviços UFRGS para cadastro de disciplinas e para extração de informações relativas a grades curriculares e histórico de matrículas / Manter planilha Excel utilizada pelo setor para controle de grades curriculares e de histórico de matrículas sempre atualizada / Tratar pedidos de alteração curricular mediante análise de viabilidade de oferta de nova turma ou de ampliação de vagas em turma já existente.	Interesse / Atenção / Dedicção / Responsabilidade / Organização Pessoal
Tomar decisões fundamentadas e alinhadas aos objetivos organizacionais	Gerência	Disponibilizar controles com informações exatas e atualizadas sobre os cursos de especialização realizados na Escola de Administração	Utilizar múltiplos instrumentos e canais para pesquisar informações dos cursos de especialização (planilha do Drive, canais PROPG, portal de serviços UFRGS, atas de reuniões deliberativas da Unidade) / Conhecer os fluxos de encaminhamento de propostas de projetos de especialização / Utilizar funcionalidades e recursos do “drive” para tratar pastas e documentos / Manter a planilha de controle das especializações atualizada.	Atenção / Proatividade / Agilidade / Espírito de Trabalho em Equipe / Cortesia / Prestatividade / Empatia
		Assegurar que a direção seja bem representada perante a comunidade e tenha ampla qualidade nos atos sob sua responsabilidade	Investigar e estudar matérias demandadas pela Direção para qualificar sua tomada de decisão / Gerenciar, tratar e transmitir mensagens enviadas à Direção de acordo com sua importância, relevância e urgência / Compor mensagens e documentos de acordo com os padrões linguísticos e estruturais orientados no manual de redação oficial / Conhecer de forma geral as normas jurídicas relacionada a processos disciplinares / Conhecer prazos e procedimentos sobre Processo Administrativo Disciplinar (PAD), conforme definições da Lei 8.112.	Clareza / Atenção / Agilidade / Responsabilidade / Interesse / Segurança / Cortesia / Paciência / Impessoalidade / Trabalho em Equipe
	Financeiro	Proporcionar suporte adequado à Gestão da Unidade sobre matérias financeiras que qualifiquem a tomada de decisão	Conhecer de forma geral as normas contidas nas principais legislações contábeis e orçamentárias aplicadas ao setor público / Transmitir informações conforme disposições do Manual de Contabilidade Aplicada ao Setor Público (MCASP) / Utilizar as funcionalidades do Sistema Integrado de Administração Financeira (SIAFI) / Consultar instruções normativas da UFRGS sobre assuntos financeiros, aquisições e planejamento / Possuir noções básicas de matemática financeira / Operar fórmulas e funções do Excel em nível intermediário.	Cortesia / Prestatividade / Comprometimento / Dedicção / Responsabilidade / Proatividade

Conduzir e assessorar de forma efetiva os processos e ações relacionados à vida funcional de seus servidores e à alocação de pessoal.	Gerência	Contribuir com o desenvolvimento da gestão de pessoas e com a melhoria dos processos da unidade	Conhecer fundamentos básicos da atividade de gestão de pessoas /Conhecer de forma geral as atribuições e atividades dos demais setores administrativos da Unidade / Conhecer basicamente as etapas de aplicação da gestão de processos / Propor ações que causem melhorias, modificações ou manutenções no desempenho dos servidores administrativos, com base no relatório enviado pelo NGD (Núcleo de Gestão de Desempenho) / Transferir dados sobre gestão do desempenho do Portal de Serviços para Planilha do Drive.	Dedicação / Relacionamento Interpessoal / Capacidade de Iniciativa / Organização Pessoal / Atenção.
	Recursos Humanos	Assegurar suporte qualificado aos servidores nas suas demandas sobre questões funcionais	Conhecer de forma geral as diretrizes contidas na Lei 8.112/90 / Tratar informações pessoais utilizando as funcionalidades do Sistema de RH (SISRH) / Conhecer funcionalidades do portal de serviços pertinentes à área de uso do RH / Utilizar informações, caminhos e documentos encontrados no Manual do Servidor UFRGS para prestar suporte aos servidores / Auxiliar servidores na abertura, e demais ações necessárias, de processos funcionais via SEI / Manter atualizados os registros dos membros do conselho, do colegiado e das comissões, no Sistema Recursos Humanos (SISRH) conforme respectivas portarias de nomeação.	Prestatividade / Paciência / Cortesia / Atenção / Dedicação / Capacidade de Iniciativa / Agilidade
		Contribuir para o acréscimo efetivo da força de trabalho dos setores através da contratação de bolsistas	Produzir e divulgar editais de Bolsas na página PRAE, e outros, de acordo com as necessidades dos setores da Unidade /Gerar editais de abertura e seleção de bolsistas via processo SEI, conforme critérios apontados pelos setores, e providenciar sua divulgação / Conhecer as funcionalidades do portal de serviços UFRGS para acessar o sistema de bolsas e registrar os bolsistas selecionados no cadastro de bolsista da PRAE / Monitorar assinaturas nos termos de bolsa, através do sistema de bolsas, e divulgar aos setores contemplados para que providenciem o chamamento dos bolsistas.	Foco / Atenção / Organização Pessoal / Cortesia / Paciência / Agilidade / Transparência
		Garantir que os docentes sejam informados sobre a possibilidade de progressão na carreira dentro do período hábil	Conhecer planilha de controle do setor sobre progressões docentes / Registrar pontualmente as informações dos docentes ingressantes na unidade na planilha de controle / Conhecer prazos legais e regimentais para progressão em carreira e conclusão de estágio probatório docente / Acessar informações sobre progressão, promoção e conclusão de estágio probatório na página web da Comissão Permanente de Pessoal Docente (CPPD) da UFRGS / Comunicar os docentes e auxiliá-los nos procedimentos necessários para progressão, promoção e conclusão de estágio probatório, quando estiverem aptos para tal.	Organização pessoal / Atenção / Clareza / Segurança / Prestatividade / Cortesia / Agilidade
Administrar integralmente os processos de recrutamento docente da Unidade	Recursos Humanos	Contribuir com o departamento acadêmico para que os processos seletivos ocorram com agilidade e perfeição	Conhecer de forma geral a legislação para concurso docente, ou saber acessá-la quando necessário / Auxiliar o departamento e os candidatos nas etapas do processo seletivo conforme as normas do CONSUN sobre concurso docente / Acessar as normas de concursos docentes no manual do servidor UFRGS e executar todos as etapas indicadas / Fornecer material de apoio necessário à realização do concurso, de acordo com orientações disponibilizadas no manual do servidor UFRGS / Utilizar padrão textual e linguístico para composição de Atas, conforme as normas da redação oficial / Elaborar cronograma de concurso de acordo com as instruções enviadas pela Divisão de Concursos	Paciência / Cortesia / Tranquilidade / Interesse / Agilidade

			Públicos (DCP) / Redigir Ata de resultado de concurso e encaminhá-la ao DCP para publicação.	
Gerenciar recursos financeiros com segurança, precisão e de acordo com os objetivos da organização	Financeiro	Disponibilizar projeções financeiras confiáveis que subsidiem o planejamento de gastos no exercício e das ações para aumento de receitas	Conhecer características, origens e comportamentos de todas as fontes de receita da Escola / Conhecer os percentuais recebidos em cada tipo de receita da Unidade / Extrair, analisar e tratar os relatórios financeiros disponibilizados nos sistemas PROPLAN e portal de serviços / Operar Excel em nível intermediário / Organiza dados financeiros, calendários de pagamento e informações gerais em planilha de controle Excel / Conhecer de modo geral legislação orçamentária pública e instruções normativas financeiras da UFRGS / Entender prazos de abertura e encerramento do exercício fiscal e financeiro da universidade / Conhecer, pontualmente, contabilidade geral e conteúdos disponíveis no Manual de Contabilidade Aplicada ao Setor Público (MCASP) / Extrair informações de projetos de especialização pelos portais das fundações públicas FAURGS e FEENG / Pesquisar informações sobre arrecadação financeira da Unidade através do Sistema Integrado de Administração Financeira (SIAFI) / Construir relatório sintético a partir das informações registradas na planilha de controle financeiro da unidade / Operar funções básicas de matemática financeira / Acompanhar e registrar todos os gastos realizados / Realizar conciliação entre gastos realizados e previstos para o exercício.	Comprometimento / Disposição / Atenção / Proatividade
Gerenciar demandas de aquisição com eficiência e conformidade legal	Financeiro	Garantir suporte aos setores para que contribuam com a meta de gastos planejados para o exercício pela Unidade	Conhecer o posicionamento da Direção sobre a execução de gastos para o exercício / Controlar os prazos pretendidos para execução dos recursos financeiros / Conhecer o planejamento estratégico da unidade para ter noção sobre suas intenções de gastos para o exercício / Desempenhar de forma básica o conjunto de práticas necessárias à gestão de equipes / Estipular aos setores os prazos para envio das demandas contendo seus gastos para o exercício / Monitorar devoluções das demandas dos setores para que ocorram em prazo hábil, cobrando retorno quando necessário.	Relacionamento interpessoal / Comprometimento / Presteza / Paciência / Compreensão / Liderança / Organização Pessoal/ Interesse / Responsabilidade / Capacidade de iniciativa
		Proporcionar eficiência no direcionamento dos pedidos de aquisição dos setores para que os recursos financeiros sejam investidos dentro do prazo legal	Consultar códigos no Catálogo de Materiais e Serviços (CATMAT-CATSER) na página Comprasnet do Governo Federal / Cadastrar materiais e serviços no CATMAT- CATSER através do sistema SIASG / Pesquisar Atas ativas na página da PROPLAN e suas orientações para uso / Seguir os procedimentos PROPLAN para aquisições da unidade / Pesquisar na página da PROPLAN as orientações para Adesão a Atas Externas e seguir seus procedimentos nas aquisições da unidade / Consultar o manual de contratação disponibilizado no site da PROPLAN e seguir as orientações de acordo com a modalidade de aquisição pretendida / Conhecer as alterações nos fluxos de compras e empenhos, e decorrentes implicações, geradas a partir da portaria 1730/23 (Central de Contratações e Central de Empenhos) / Realizar levantamento de preço de mercado e/ou solicitar orçamentos (quando necessário) / Tramitar processos no SEI para solicitação de contratação, de transferências orçamentárias e de transferências financeiras entre unidades.	Atenção / Interesse / Prestatividade / Cordialidade / Agilidade / Dedicção / Transparência

Garantir condições para o uso efetivo de salas e demais espaços físicos da Unidade	Gerência	Assegurar que a distribuição de gabinetes ocorra de forma justa e honesta	Manter controle de ocupação de gabinetes atualizado / Conhecer modelo padrão do documento Edital / Confeccionar documento edital de gabinetes no SEI, tratá-lo e providenciar sua divulgação no site da Unidade.	Organização pessoal / Atenção / Prestatividade / Cortesia
	Infraestrutura	Proporcionar a correta disponibilidade de salas para que os usuários consigam realizar suas atividades	Acessar o Sistema de Espaço Físico (SEF) no Portal de Serviços para extrair relação de salas locadas pela graduação no semestre / Acessar o sistema de Espaço Físico no Portal de Serviços para realizar reservas e agendamentos de salas / Gerenciar as salas liberadas pela graduação para providenciar sua distribuição a outras áreas e atividades / Selecionar o espaço físico de acordo com o tipo de atividade que será realizada na sala.	Atenção / Disponibilidade / Empatia / Cortesia / Agilidade / Organização / Proatividade
		Disponibilizar estrutura física adequada às necessidades dos usuários através do efetivo gerenciamento das manutenções e melhorias prediais	Operar Excel nível básico, para registro e controle de informações / Conhecer a natureza e o tempo de duração das manutenções a serem realizadas para melhor definição de seus agendamentos / Negociar com Direção e usuários as situações com manutenções críticas e continuadas que tendam a prejudicar o bom andamento das atividades da unidade / Abrir ordem de serviço no Sistema de Infraestrutura através do Portal de Serviços para vistoria da prefeitura do campus em manutenções complexas / Acompanhar execução de manutenções complexas de acordo com o termo de vistoria da prefeitura do campus / Reconhecer, de forma geral, as condições adequadas de equipamentos, itens, estruturas, etc., para inspecionar a execução de serviços de manutenção de baixa complexidade / Conhecer características, condições e peculiaridades gerais do espaço físico da Unidade para detecção de anomalias / Analisar e dar providências aos problemas e necessidades de melhoria relatadas pelos usuários / Conhecer, no geral, setores e departamentos UFRGS relacionados com infraestrutura e manutenção, para correto direcionamento das demandas / Utilizar as funcionalidades do Sistema de Patrimônio (SAP), para operacionalizar a gestão dos patrimônios da Unidade / Analisar processo recebido via SEI sobre Inventário Anual UFRGS e dar os devidos tratamentos/encaminhamentos / Realizar contratação de serviços disponibilizados em Ata pela SUINFRA e CPD, conforme orientações disponibilizadas em seus respectivos <i>websites</i> .	Organização / Atenção / Comprometimento / Empatia / Dedicção / Responsabilidade / Cortesia / Relacionamento Interpessoal / Capacidade de Iniciativa / Proatividade / Prestatividade
		Proporcionar aos usuários que utilizam as dependências da Escola um ambiente seguro e salubre	Conhecer de forma geral os métodos básicos de gestão de estoque, para manutenção eficiente de reposição de materiais / Utilizar as funcionalidades do sistema de almoxarifado (SAM) para consulta da disponibilidade e requisição de materiais do almoxarifado central da UFRGS / Instruir e encaminhar pedidos de compras externas e de transferências financeiras via SEI para itens não atendidos pelo Almoxarifado Central / Distribuir materiais de limpeza e de expediente a usuários internos e prestadores de serviço / Conhecer cláusulas contratuais que regem as atividades de limpeza (interna e externa), de portaria, de garagista e de segurança e orientar os prestadores de acordo com as respectivas disposições / Operar as funcionalidades do Sistema de Efetividade no portal de serviços UFRGS para atestar efetividade de equipe terceirizada / Conhecer de forma geral os canais de atuação do Departamento de Gestão de Serviços Terceirizados UFRGS (DEPGERTE) para melhor direcionamento de demandas / Comunicar aos supervisores dos contratos terceirizados eventuais intercorrências operacionais e/ou comportamentais de seu pessoal para manter a qualidade dos serviços.	Atenção / Organização Pessoal / Prestatividade / Capacidade de Iniciativa / Agilidade / Responsabilidade / Cortesia / Empatia / Respeito

	Secretaria Acadêmica de Graduação	Assegurar a disponibilidade satisfatória de salas para realização de aulas e bancas de TCC	Conhecer o regulamento do Departamento de Ciências Administrativas que estabelece critérios para alocação de disciplinas em salas de aula / Acessar o calendário disponibilizado na página da PROGRAD, para definir ocupação de salas para os semestres / Conhecer, de forma geral, setores PROGRAD e de outros departamentos aptos a negociar alocação de turmas do DCA em salas de outras unidades, ou prédios UFRGS / Negociar com setores PROGRAD e de outros departamentos a alocação de turmas do DCA em outros espaços UFRGS / Analisar currículo dos alunos deslocados de/para outras unidades, para adequar as disciplinas de forma a evitar conflitos de horário ou de tempo insuficiente para deslocamento / Negociar com a infraestrutura da Unidade a reserva de sala para realização de banca de TCC / Redigir informações solicitadas por docentes em documento padrão para banca de TCC e enviá-lo por e-mail às partes interessadas.	Atenção / Proatividade / Capacidade de Iniciativa / Organização Pessoal / Cordialidade / Diplomacia
Comunicar-se com seu público por múltiplos canais de forma eficiente e transparente	Gerência	Garantir a publicidade dos temas deliberados nas reuniões do Colegiado e do Conselho da Unidade	Conhecer diretrizes das reuniões do Colegiado e do Conselho, suas atuais composições e cronogramas de reuniões/Redigir documentos de acordo com as normas de redação oficial/Utilizar equipamentos e programas para projeção de imagens/Utilizar funcionalidades de plataformas virtuais para conduzir adequadamente as reuniões/Ser capaz de filtrar assuntos discutidos e sintetizá-los de forma escrita em documentos oficiais.	Atenção / Relacionamento Interpessoal / Interesse / Agilidade / Dedicção
		Proporcionar ao público o conhecimento fiel das movimentações financeiras e das ações da Escola durante o exercício	Possuir conhecimento sobre o planejamento anual das unidades e seus fluxos / Acessar o sistema Planejamento Anual do Órgão no Portal de Serviços para extrair informações pertinentes ao planejamento anual da unidade / Analisar, organizar e dar encaminhamento das informações contidas no Planejamento da Unidade / Organizar e conduzir, de forma orientada, reuniões intersetoriais para debate sobre o Planejamento da Unidade.	Organização Pessoal / Responsabilidade / Cortesia / Assertividade / Capacidade de Iniciativa
	*Comunicação	Promover aproximação com o público e o fortalecimento estratégico, através da divulgação efetiva das ações e projetos institucionais	Conforme especificidade da área, das atribuições de cargos descritas no Ofício Circular nº 015/2005/CGGP/SAA/SE/MEC, a Classificação Brasileira de Ocupações (CBO) e resultados do ENADE.	
	Secretaria Acadêmica de Pós Graduação	Proporcionar conhecimento à comunidade acadêmica sobre as decisões que impactam o PPGA.	Acessar e organizar pautas da reunião da Comissão e do Conselho do Programa e distribuir tais informações aos participantes da reunião / Conhecer de forma geral o regimento e as resoluções que orientam o programa / Conhecer as composições atuais do Conselho e da Comissão do programa / Elaborar ata de reunião conforme estrutura e padrão linguístico da redação oficial / Providenciar documentação no SEI para registro e formalização da ata de reunião / Solicitar divulgação da ata registrada à comunidade acadêmica, através da <i>webpage</i> da Escola / Operar as funcionalidade do sistema POSGRAD para registro e divulgação dos termos definidos em reunião.	Atenção / Organização / Cortesia / Paciência / Interesse

	Secretaria Acadêmica de Graduação	Proporcionar conhecimento à comunidade acadêmica sobre as deliberações das reuniões das Comissões de Graduação (COMGRADs)	Conhecer as atuais composições de coordenação e membros das Comissões de Graduação de Administração e Administração Pública e Social / Acessar as pautas que serão tratadas nas reuniões das COMGRADs, para familiarizar-se com os temas / Executar os protocolos e regras necessários para secretariar reuniões das COMGRADs / Registrar de forma sintetizada, em documento auxiliar, informações relevantes dos debates da reunião para posterior transcrição em formato de ata / Providenciar documentação no SEI para registro e formalização das atas de reunião / Providenciar a divulgação das atas de reunião à comunidade via e-mail e via publicação na <i>webpage</i> da Unidade.	Cordialidade / Dedicção / Interesse / Atenção
		Disponibilizar informações e oportunidades que beneficiem e orientem a vida acadêmica de seus usuários	Revisar e atualizar periodicamente as informações no manual do aluno (regras, links, etc., para disponibilizar um material confiável ao usuário / Revisar, atualizar informações de cronogramas acadêmicos e providenciar sua divulgação / Reportar necessidade de bolsistas à PROGRAD, com base na solicitação dos professores / Operar as funcionalidades do sistema de graduação no Portal de Serviços UFRGS para cadastro dos dados dos bolsistas / Analisar documentos de candidatos à bolsa, anexados no sistema, solicitar ajustes ou encaminhar à coordenação quando corretos / Emitir documento oficial de resultado da seleção de bolsistas, coletar assinaturas e providenciar sua divulgação à comunidade / Analisar datas sugeridas pela PROGRAD para recepção de calouros e devolver recomendação ajustada conforme calendários da Unidade e dias de maior conveniência / Utilizar o sistema de graduação no portal de serviços UFRGS e os controles internos do setor para extrair dados acadêmicos solicitados pelo Núcleo de Avaliação da Unidade (NAU).	Organização Pessoal / Atenção/ Concentração / Interesse / Capacidade de Iniciativa
Manter recursos tecnológicos eficientes, atualizados e adequados às necessidades de seus usuários	*Tecnologia da Informação	Manter o parque tecnológico com equipamentos de informática e serviços de rede de ótima qualidade	Conforme especificidade da área, das atribuições de cargos descritas no Ofício Circular nº 015/2005/CGGP/SAA/SE/MEC, a Classificação Brasileira de Ocupações (CBO) e resultados do ENADE.	
Manter suporte técnico especializado em assuntos acadêmicos e educacionais a seus usuários	Gerência	Assegurar aos formandos de graduação uma excelente experiência nos atos de encerramento de seus ciclos acadêmicos	Conhecer os protocolos para colação de grau/Realizar os procedimentos para colação de grau em "salão de atos" e em "gabinete"/Revisar frequentemente as capacitações disponibilizadas pelo Cerimonial UFRGS/Negociar melhores datas para colação em gabinete/Preencher atas de colação de grau via portal de serviços UFRGS.	Organização pessoal / Relacionamento Interpessoal /Comprometimento/ Interesse

	Secretaria Acadêmica de Graduação	<p>Promover satisfação aos usuários através da qualidade pedagógica de ensino e da legalidade dos cursos de Graduação em Administração e Administração Pública e Social</p>	<p>Conhecer/acessar as resoluções dos cursos de Administração e Administração Pública e Social para orientar as ações do setor / Redigir documentos oficiais de acordo com sua aplicação/finalidade e conforme as normas da redação oficial (declarações, ofícios, resoluções, portarias, etc.) / Operar o sistema COMGRAD no Portal de Serviços UFRGS para extrair histórico de demanda dos estudantes por cada disciplina / Organizar oferta de atividades mediante realização de cálculo baseado na média das demandas por disciplinas dos 4 meses anteriores / Comunicar-se com os departamentos que dividem turmas com a EA para negociar alteração no horário das disciplinas / Pesquisar nomenclaturas de sistema dos departamentos aptos a negociar disciplinas com a Unidade na <i>webpage</i> UFRGS, seção Unidades Acadêmicas / Conhecer os impactos provenientes de uma alteração curricular para elaborar documento explicativo que deverá compor processo SEI instruído para tal fim / Acessar as orientações do Kit Graduação disponibilizadas na <i>webpage</i> da PROGRAD para se instruir e verificar procedimentos relacionados às atividades de COMGRADs e Departamentos / Possuir conhecimento regimental e/ou pedagógico para identificar a aptidão nos planos de ensino recebidos, ou necessidade de ajustes que proporcionem melhorias / Conhecer, ou saber como consultar, e aplicar as normas básicas de graduação contidas na resolução do CEPE nº11/2013 /Monitorar disciplinas no sistema de graduação no Portal de Serviços UFRGS para registro daquelas com índice de alunos apresentando baixo rendimento / Apoiar o Departamento Acadêmico na análise de ações que contribuam na melhora dos alunos em disciplinas com baixo índice de rendimento.</p>	<p>Clareza / Confiança / Relacionamento Interpessoal / Interesse / Cortesia / Paciência / Foco / Organização Pessoal / Interesse / Responsabilidade / Capacidade de Iniciativa / Proatividade</p>
		<p>Proporcionar segurança, satisfação e acolhimento ao aluno durante todo seu percurso acadêmico</p>	<p>Conhecer a documentação e os procedimentos necessários à realização de matrícula / Operar as funcionalidades do sistema de graduação no portal de serviços UFRGS para analisar/tratar solicitações de matrícula / Divulgar aos alunos matriculados pendências documentais e confirmações de efetivação da matrícula / Saber orientar os alunos de graduação sobre normas, critérios e procedimentos de estágio (obrigatório e não obrigatório) / Formalizar registro de indisponibilidade de documentação acadêmica via processo SEI ou e-mail / Monitorar abertura de inscrições ENADE e acessar relatório de possíveis formandos para realizar suas inscrições no evento, quando ocorrer / Auxiliar o docente para levantamento e inserção de dados ENADE no portal INEP / Acompanhar o desempenho dos alunos para captação de informações que apontem necessidade de suporte/auxílio por parte da secretaria acadêmica / Utilizar a lista de e-mail de alunos no Portal de Serviços UFRGS para envio periódico de comunicados e orientações úteis à comunidade acadêmica / Conhecer o currículo acadêmico dos estudantes para analisar percursos eficientes à conclusão do curso / Conferir se os inscritos para realização do TCC atendem requisitos de carga horária e disciplinas para conclusão da graduação / Analisar assinaturas e informações obrigatórias de formulários e termos LUME e dar devidos encaminhamentos destes materiais à biblioteca da unidade / Analisar o currículo do aluno no Portal de Serviços UFRGS para verificar possibilidade de quebra de pré-requisito e dar encaminhamentos conforme orientações constantes no manual do aluno.</p>	<p>Responsabilidade / Prestatividade / Empatia /Paciência / Organização Pessoal / Interesse / Capacidade de Iniciativa / Proatividade</p>

Secretaria Acadêmica de Pós-Graduação	Assegurar suporte completo e qualificado aos usuários que busquem usufruir de bolsas através do PPGA	Conhecer de modo geral as normas legislativas/regimentais sobre bolsas PRINT, CAPES, CNPq, POSDOC / Aplicar termos, diretrizes e cronogramas especificados nos editais PRINT, CAPES, CNPq, POSDOC / Acompanhar páginas da PROPG, do governo e notícias para se atualizar sobre diretrizes de bolsas PRINT, CAPES, CNPq, POSDOC /Auxiliar comissões de bolas e coordenação do PPGA em encaminhamentos, esclarecimentos e divulgações necessárias ao bom fluxo da atividade / Operar funcionalidades do sistema POSGRAD para efetuar atualização de registros e consultas / Operar as funcionalidades do Sistema de Controle de Bolsas e Auxílios (SCBA) da CAPES para consultas e atualização de registros / Operar as funcionalidades da Plataforma Carlos Chagas para atualização de registros / Controlar e atualizar informações sobre bolsas percebidas pelos alunos em planilha do DRIVE / Controlar devolução de documentos e respostas gerais de usuários, comissões e coordenadores, para garantir prazo de implementação de bolsa.	Atenção / Disponibilidade / Empatia / Cortesia / Agilidade / Organização / Proatividade / Interesse
	Garantir aos alunos suporte qualificado para que concluem a Pós-Graduação dentro dos prazos regimentais	Realizar fluxos dos processos para realização de bancas no PPGA (projetos; propostas; dissertações e teses) conforme manual do setor / Auxiliar as bancas no que for necessário à conclusão de suas análises e providenciar divulgação de seus resultados / Conhecer os requisitos necessários para realização de bancas que constam nas resoluções normativas e no regimento do programa / Encaminhar solicitações de banca, acompanhar e manter os alunos informados sobre seu progresso / Controlar e atualizar documentos e registros em planilha do DRIVE / Registrar dados de alunos no Portal de Serviços e no Sistema POSGRAD / Encaminhar documentação de homologação de banca para registro no LUMIA.	Cordialidade / Cortesia / Transparência / Comunicação Interpessoal / Agilidade / Responsabilidade / Atenção / Capacidade de Iniciativa
	Proporcionar aos usuários o suporte necessário para que realizem seus exames de qualificação dentro do prazo legal	Conhecer as normas e orientações contidas no regimento e nas resoluções do PPGA sobre ensaios e projetos de exame de qualificação / Controlar e atualizar documentos e registros em planilha do DRIVE / Cobrar retorno de decisão/documentos quando prazos estiverem expirando / Realizar registros da qualificação no sistema POSGRAD a cada etapa do exame / Providenciar a divulgação a alunos e comissão sobre resultados e decisões de processo de composição e agendamento de banca de qualificação / Atualizar registros sobre banca e exame de qualificação no histórico do aluno via Sistema de Pós Graduação no portal de serviços UFRGS.	Responsabilidade / Relacionamento Interpessoal / Organização Pessoal / Agilidade / Atenção / Cortesia / Prestatividade
	Proporcionar suporte ágil e organizado aos processos semestrais de seleção e de matrícula	Seguir as orientações do edital do programa para realizar atividades necessárias ao processo seletivo / Operar funcionalidades do sistema de Pós Graduação no Portal de Serviços para conferência de documentos e informações dos candidatos / Operar funcionalidades do sistema POSGRAD para tratamento de informações e documentos necessários à matrícula / Acompanhar prazos para aceite de matrícula e enviar lembrete aos candidatos / Monitorar os quantitativos de matrícula e alertar a coordenação sobre necessidade de chamada de suplentes / Auxiliar na solicitação de reservas de sala à Infraestrutura da Unidade para realização de entrevistas / Documentar resultados do processo seletivo e solicitar sua publicação na <i>webpage</i> da Unidade/ Conhecer de forma geral o programa e seus cursos / Formular calendário entre as áreas de ensino sem datas conflitantes / Comunicar à coordenação e às áreas as eventuais divergências/conflitos de	Atenção / Organização Pessoal / Capacidade de Iniciativa / Relacionamento Interpessoal / Agilidade / Cortesia / Responsabilidade / Paciência / Empatia

			calendários entre disciplinas para que ocorram os devidos ajustes/alterações / Estruturar calendário em documento padrão e encaminhá-lo para publicação na <i>webpage</i> da Unidade.	
		Promover uma movimentação eficiente e adequada aos usuários que solicitam reconhecimento de diploma estrangeiro	Monitorar constantemente os processos SEI de reconhecimento de diploma estrangeiro que estejam em tratamento / Direcionar novas demandas via SEI de reconhecimento de diploma estrangeiro a seus responsáveis para providências / Garantir o bom andamento dos processos SEI em tramitação, coletando informações e documentos que se fizerem necessários para auxiliar seus responsáveis / Manter planilha de controle dos processos em andamento disponibilizada no DRIVE atualizada a cada novo evento / Monitorar devolução de informações e documentos necessários ao andamento dos processos e cobrar retorno quando necessário para atendimento dos prazos..	Atenção / Organização / Responsabilidade / Agilidade / Proatividade
	Financeiro	Contribuir para que a distribuição de recursos CAPES ocorra com agilidade, transparência e dentro do prazo de execução	Conhecer o sistema Wooba e executar suas funcionalidades para cotações e reservas de passagens aéreas / Conhecer o sistema SCPD e executar suas funcionalidades para inclusão de pedido de pagamento de diárias e/ou passagens aéreas / Conhecer o sistema PROPLAN e executar suas funcionalidades para consultar, gerar e incrementar saldo de empenhos / Utilizar manuais disponibilizados no site da PROPG-DCCR para orientar solicitação/pagamento de recursos financeiros CAPES / Auxiliar os usuários sobre documentação e ações necessárias para solicitação de recursos.	Cortesia / Dedicção / Atenção / Capacidade de iniciativa / Agilidade / Disponibilidade

Fonte: elaborado pelo autor com base nos dados extraídos da pesquisa.

**Devido à vacância nos cargos de Comunicação e Tecnologia da Informação, à época em que os levantamentos ocorreram, não foi possível identificar as competências técnicas desses setores através de método empírico, ficando assim ilustradas sob referência dos documentos legais que descrevem as atribuições técnicas de ambas no âmbito federal.*

4.2.3 Inventário das lacunas de competências

Realizado o diagnóstico das competências necessárias à estratégia organizacional, foi preciso identificar quais competências estavam disponíveis internamente na organização. Com isso, buscou-se identificar os “gaps” (lacunas) entre competências necessárias e as disponíveis (Brandão, 2017; Brandão; Bahry, 2005).

Visto que as competências informadas no Quadro 10 receberam validação por parte dos sujeitos pesquisados através das entrevistas e dos questionários (apêndices B e C), entende-se que elas representam o inventário das competências necessárias à organização. O questionário também apresentava caráter auto avaliativo, uma vez que suas questões fechadas possibilitaram ao investigado apontar a relevância das capacidades apresentadas para a realização de suas atividades laborais e o nível de preparo que consideravam necessário adquirir para desempenhá-las de modo satisfatório. Para isso, utilizou-se uma escala tipo Likert com cinco níveis, contendo as alternativas: “nenhum”, “pouco”, “médio” ou “muito”. Com isso inferiu-se que todas as competências respondidas como “é relevante e tenho domínio” representam as competências que a organização possui.

Toda parcela de competências respondida como “necessito preparo”, independente do grau de necessidade, constitui-se na lacuna entre as competências necessárias e as disponíveis na organização. Tais lacunas podem ser indicativos de alerta aos processos habituais da organização, permitindo-lhe analisar qual impacto cada lacuna causa à consecução de seus intentos estratégicos e em qual intensidade ela será determinante para estabelecer ações para desenvolvimento de seu pessoal, a fim de eliminar tais discrepâncias

O Quadro 11 apresenta tais competências individuais que indicaram necessidade de aprendizado, conforme a avaliação dos servidores e de acordo com suas atribuições nas respectivas áreas de atuação:

Quadro 11. Apontamento das lacunas das competências individuais técnicas identificadas por área

Área	Competência Individual	Total Respondentes	É relevante e tenho domínio	É relevante e preciso de pouco aprendizado	É relevante e preciso de razoável aprendizado	É relevante e preciso de muito aprendizado
Gerência	Conhecer os fluxos de encaminhamento de propostas de projetos de especialização	2	0%	0%	50%	50%
	Conhecer de forma geral as normas jurídicas relacionada a processos disciplinares	2	50%	0%	0%	50%
	Conhecer as distintas modalidades de eleição e seus respectivos fluxos operacionais	2	50%	0%	50%	0%
	Conhecer disposições de resoluções, regimentos e manuais relativos a eleições e composições	2	50%	0%	50%	0%
Gerência / Secretaria Acadêmica Pós-Graduação	Conhecer as modalidades de convênio utilizadas na formalização dos pactos e seus fluxos operacionais	5	20%	20%	40%	20%
Recursos Humanos	Conhecer de forma geral as diretrizes contidas na Lei 8.112/90	1	0%	100%	0%	0%
	Produzir e divulgar editais de Bolsas na página PRAE, e outros, de acordo com as necessidades dos setores da Unidade	1	0%	100%	0%	0%
Financeiro	Operar com Excel em nível intermediário para realizar a organização dos dados financeiros, de calendários de pagamento e informações gerais de controle	2	50%	50%	0%	0%
	Pesquisar informações sobre arrecadação financeira da Unidade através do Sistema Integrado de Administração Financeira (SIAFI)	2	50%	50%	0%	0%
	Conhecer o planejamento estratégico da unidade para ter noção sobre suas intenções de gastos para o exercício	2	50%	50%	0%	0%
	Conhecer as alterações nos fluxos de compras e empenhos, e decorrentes implicações, geradas a partir da portaria 1730/23 (Central de Contratações e Central de Empenhos)	2	0%	100%	0%	0%

Infraestrutura	Selecionar o espaço físico de acordo com o tipo de atividade que será realizada na sala.	3	66%	0%	33%	0%
	Conhecer a natureza e o tempo de duração das manutenções a serem realizadas para melhor definição de seus agendamentos	3	33%	66%	0%	0%
	Operar as funcionalidades do sistema de infraestrutura no portal de serviço UFRGS	3	33%	33%	0%	33%
	Conhecer características, condições e peculiaridades gerais do espaço físico da Unidade para detecção de anomalias	3	33%	66%	0%	0%
	Conhecer, no geral, setores e departamentos UFRGS relacionados com infraestrutura e manutenção, para correto direcionamento das demandas	3	33%	33%	33%	0%
	Utilizar as funcionalidades do Sistema de Patrimônio (SAP)	3	33%	0%	0%	66%
	Utilizar as funcionalidades do Sistema Eletrônico de Informações (SEI)	3	33%	33%	33%	0%
	Utilizar as funcionalidades do Sistema de Espaço Físico (SEF)	3	33%	33%	33%	0%
	Utilizar as funcionalidades do sistema de almoxarifado (SAM) para consulta da disponibilidade e requisição de materiais	3	33%	33%	0%	33%
	Conhecer de forma geral os métodos básicos de gestão de estoque, para manutenção eficiente de reposição de materiais	3	0%	66%	0%	33%
	Operar funcionalidades de planilha de cálculos e editor de texto para controle de demandas e produção de documentos específicos do setor	3	0%	66%	0%	33%
	Instruir e encaminhar pedidos de compras externas e de transferências financeiras via SEI para itens não atendidos pelo Almoxarifado Central	3	33%	0%	33%	33%
	Analisar processo recebido via SEI sobre Inventário Anual UFRGS e dar os devidos tratamentos/encaminhamentos	3	33%	0%	0%	66%
Conhecer cláusulas contratuais que regem as atividades de limpeza (interna e externa), de portaria, de garagista e de segurança e orientar os prestadores de acordo com as respectivas disposições	3	33%	33%	0%	33%	

	Conhecer de forma geral os canais de atuação do Departamento de Gestão de Serviços Terceirizados UFRGS (DEPGERTE) para melhor direcionamento de demandas	3	33%	0%	66%	0%
	Realizar contratação de serviços disponibilizados em Ata pela SUINFRA e CPD, conforme orientações disponibilizadas em seus respectivos websites	3	33%	33%	33%	0%
Secretaria Acadêmica de Pós-Graduação	Conhecer de modo geral as normas legislativas/regimentais sobre bolsas PRINT, CAPES, CNPq, POSDOC	3	33%	33%	33%	0%
	Aplicar termos, diretrizes e cronogramas especificados nos editais PRINT, CAPES, CNPq, POSDOC	3	0%	66%	33%	0%
	Operar as funcionalidades do Sistema de Controle de Bolsas e Auxílios (SCBA) da CAPES para consultas e atualização de registros	3	33%	33%	0%	33%
	Controlar devolução de documentos e respostas gerais, de usuários, comissões e coordenadores, evitando perda de prazo para implementação de bolsa	3	66%	0%	33%	0%
	Acessar e operar funcionalidades das plataformas CAPES, CNPq, Carlos Chagas, Sucupira e Carolina Bori, para registros de informações acadêmicas discentes e de disciplinas do programa	3	0%	33%	33%	33%
	Monitorar publicações e premiações docentes e discentes para devido registro/atualização em plataforma pertinente	3	0%	%	66%	0%
	Conferir documentação e providenciar inserção de seus dados nas plataforma pertinentes	3	33%	33%	0%	33%
	Manter documentos necessários à realização do exame de qualificação organizados e atualizados nas respectivas pastas de trabalho do setor disponibilizadas no DRIVE	3	66%	0%	33%	0%
Secretaria Acadêmica de Graduação	Analisar e interpretar se os quantitativos de matrícula nas disciplinas sugerem redução ou ampliação na sua oferta para o semestre	3	33%	0%	33%	33%
	Analisar horários de atividades de ensino conflitantes e projetar alterações que favoreçam seus usuários	3	33%	33%	0%	33%
	Conhecer de forma geral os currículos das atividades de ensino do departamento para planejar possíveis melhoria de oferecimento	3	33%	33%	0%	33%
	Acessar responsáveis de outros departamentos acadêmicos para negociar alterações de horário e alocações de disciplinas	3	33%	33%	0%	33%

Negociar vagas com as áreas da unidade, ou com outros departamentos, quando houver incompatibilidade de oferta e demanda em determinadas disciplinas	3	33%	33%	0%	33%
Manter planilha Excel utilizada pelo setor para controle de grades curriculares e de histórico de matrículas sempre atualizada	3	33%	33%	33%	0%
Tratar pedidos de alteração curricular mediante análise de viabilidade de oferta de nova turma ou de ampliação de vagas em turma já existente.	3	33%	33%	0%	33%
Operar funcionalidades do sistema COMGRAD no Portal de Serviços UFRGS para cadastro de disciplinas e extração de informações relativas a grades curriculares e histórico de matrículas	3	66%	0%	0%	33%
Conhecer os impactos provenientes de uma alteração curricular para elaborar documento explicativo que deverá compor processo SEI instruído para tal fim	3	33%	0%	33%	33%
Conhecer o regulamento do Departamento de Ciências Administrativas que estabelece critérios para alocação de disciplinas em salas de aula	3	33%	33%	0%	33%
Acessar o calendário disponibilizado na página da PROGRAD, para definir ocupação de salas para os semestres	3	33%	33%	0%	33%
Conhecer, de forma geral, setores PROGRAD e de outros departamentos aptos a negociar alocação de turmas do DCA em salas de outras unidades, ou prédios UFRGS	3	33%	33%	0%	33%
Negociar com setores PROGRAD e de outros departamentos a alocação de turmas do DCA em outros espaços UFRGS	3	33%	0%	33%	33%
Analisar currículo dos alunos deslocados de/para outras unidades, para adequar as disciplinas de forma a evitar conflitos de horário ou de tempo insuficiente para deslocamento	3	33%	33%	0%	33%
Monitorar abertura de inscrições ENADE e acessar relatório de possíveis formandos para realizar suas inscrições no evento, quando ocorrer	3	33%	33%	33%	0%
Auxiliar o docente para levantamento e inserção de dados ENADE no portal INEP	3	33%	33%	0%	33%
Monitorar disciplinas no sistema de graduação, via Portal de Serviços UFRGS, e registrar aquelas que apresentem índice de alunos com baixo rendimento	3	33%	33%	33%	0%

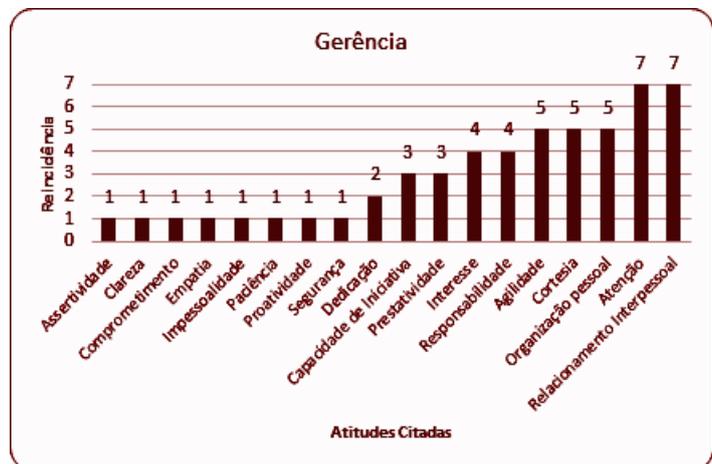
Fonte: Elaborado pelo autor com base nos dados da pesquisa.

No que tange à parte comportamental dos pesquisados (atitudes), complementando assim a construção do inventário das competências individuais e suas lacunas, utilizou-se o mesmo caminho para identificá-las (entrevista) e para validá-las e avaliá-las (questionário) junto aos demais servidores da área.

Em geral, os participantes da pesquisa não indicaram necessidade de desenvolvimento dos comportamentos necessários ao desempenho das atividades. Portanto, inferiu-se que os servidores possuíam os atributos atitudinais de interesse de cada área.

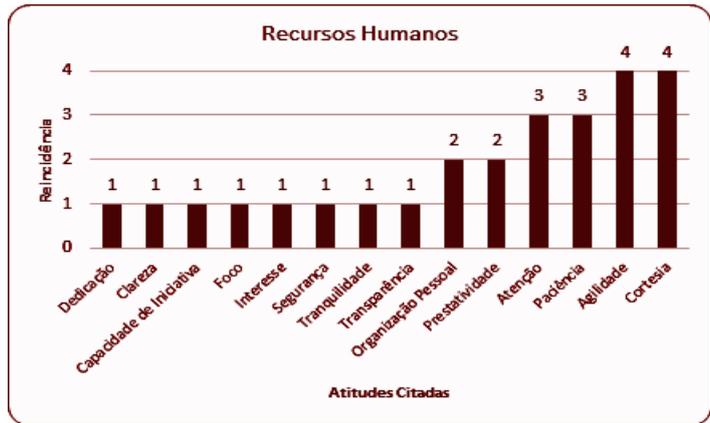
Para evidenciar as atitudes mais relevantes para cada área, realizou-se a contagem das que foram mencionadas nas entrevistas. A partir dela, foram gerados gráficos para demonstrar o número de vezes que foram citadas em cada área. Além de evidenciarem os comportamentos valorizados pelas áreas, os resultados permitiram constatar forte correspondência entre as atitudes valorizadas pela unidade e as competências transversais (essenciais ao serviço público) mapeadas pela PROGESP, que trazem as principais atitudes requeridas dos servidores públicos federais: “comunicação; trabalho em equipe; orientação por valores éticos” (UFRGS, 2023).

a) Gerência - Demonstra elevada preocupação com os fatores que conduzem ao bom relacionamento interpessoal, à atenção, ao interesse e à agilidade no tratamento de suas demandas. Esses atributos têm afinidade com as características do setor, responsável por levantar informações confiáveis para fomento às tomadas de decisão da Direção e por fazer o papel integrador entre as áreas da Unidade, além de ser ativa no suporte aos usuários e ao público em geral.

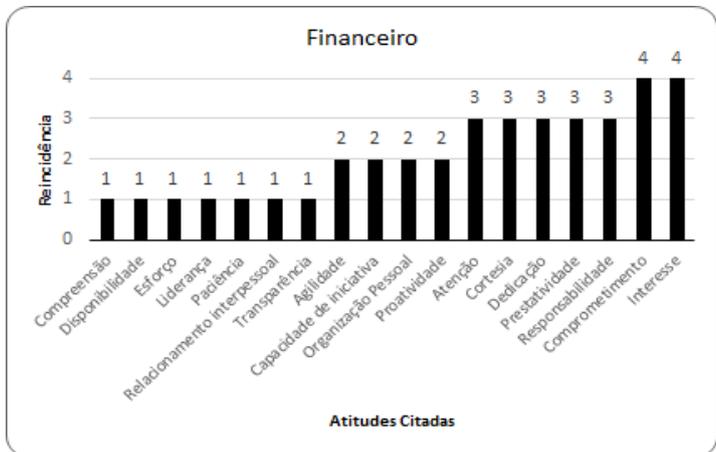


b) Recursos Humanos - Permite constatar um acentuado cuidado na preservação de um tratamento cortês, paciente e na atenção e agilidade frente ao atendimento de suas demandas. Tais comportamentos parecem guardar relação direta com as contribuições da área que possui

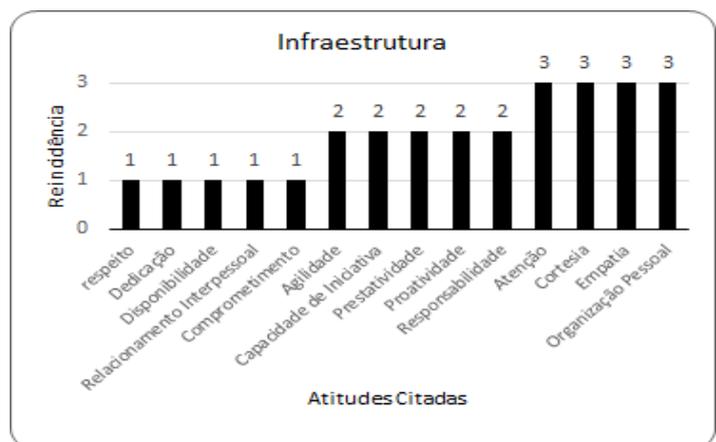
grande parte de sua demanda dedicada ao atendimento e trato pessoal nas suas ações cotidianas, como prestação de suporte, auxílio e encaminhamentos diversos sobre questões funcionais e na condução de processos compartilhados com outras áreas e públicos.



c) Financeiro - As características comportamentais desta área são menos focadas nas relações interpessoais e mais focadas no operacional. Essas características incluem comprometimento, interesse, organização pessoal e responsabilidade, importantes para o desempenho das atividades da área, que exigem conhecimento legal, técnico e operacional para o tratamento e divulgação das informações financeiras e contábeis.



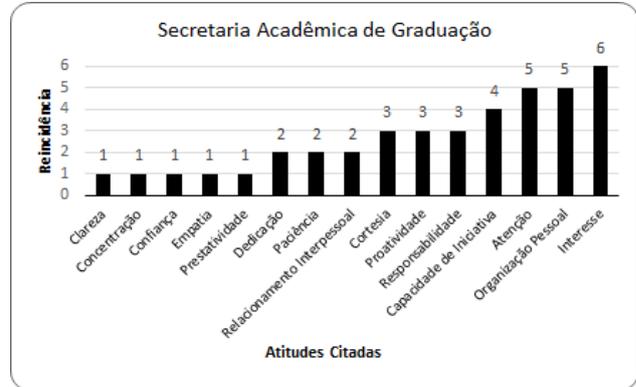
d) Infraestrutura - A área apresenta um certo equilíbrio entre a valorização dos aspectos relacionais e operacionais. Além de valorizar um relacionamento empático, prestativo, cortês e ágil, a área também valoriza uma conduta organizada, proativa, atenta e responsável. Tais comportamentos estão em sintonia



com a contribuição da área, que exige conhecimento, operacionalização, e monitoramento das questões de infraestrutura e exige postura adequada no tratamento pessoal com usuários e

prestadores de serviço vinculados à Unidade.

e) **Secretarias Acadêmicas** - Embora atendam a públicos distintos de sua comunidade acadêmica, Graduação e Pós-Graduação, e possuam pequenas variações nos seus processos operacionais, ambas as secretarias possuem certa similaridade em suas entregas de área. Os gráficos demonstram que parte dos comportamentos mais valorizados por uma secretaria também o são pela outra. A incidência maior em atitudes ligadas a relacionamento interpessoal, organização pessoal, proatividade, responsabilidade, refletem a preocupação das áreas com o fornecimento de um serviço seguro, ágil, cortês e qualificado, proporcionando a melhor experiência possível a seus usuários e ao público em geral.



5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho teve como objetivo mapear as competências dos servidores Técnico-Administrativos em Educação lotados nos setores da Gerência Administrativa da Escola de Administração da UFRGS. Sua realização revelou diversos aspectos técnicos e comportamentais desconhecidos ou não consolidados e organizados sob forma de competências. Este olhar permitiu compreender os elementos administrativos que a alta gestão considera fundamentais e complementares ao alcance da excelência na prática do ensino em administração.

Partindo-se do mapeamento junto aos informantes-chave, vinculados à gestão da EA, identificaram-se 10 competências institucionais. Estas, resumidamente, relacionavam-se com as capacidades: de manter departamentos operando de forma coesa e integrada; de realizar suas

ações sempre de forma fundamentada; de gerir eficientemente seus recursos financeiros, tecnológicos e físicos; de manter excelente suporte acadêmico e funcional a usuários internos e externos; de manter publicidade em todos seus atos e promover adequadamente sua imagem institucional; de manter eficiência em processos seletivos para docentes.

A investigação junto aos servidores técnicos especialistas, por sua vez, identificou 38 competências funcionais necessárias para o atendimento das expectativas institucionais. Sinteticamente, as áreas trouxeram as seguintes entregas: a) gerência: gerenciar corretamente os convênios, os processos eleitorais, as especializações e a distribuição de gabinetes; garantir publicidade das decisões dos órgãos deliberativos e das ações institucionais; apoiar integralmente os atos de colação de grau; suporte material às demandas da direção; b) comunicação: divulgar ações e projetos de forma efetiva; c) recursos humanos: assegurar suporte aos servidores sobre questões funcionais, de carreira e de contratação de bolsista; garantir efetivo apoio em processos seletivos de docente; d) financeiro: assegurar a correta gestão, utilização e distribuição dos recursos financeiros da unidade e da pós-graduação (CAPES); manter projeções e relatórios financeiros confiáveis; qualificar a tomadas de decisão dos gestores em matérias financeiras; e) tecnologia da informação: manter a qualidade dos equipamentos de informática e da rede de dados; f) infraestrutura: assegurar a disponibilização, a manutenção, a limpeza, o funcionamento e a conservação dos espaços físicos e dos equipamentos da unidade; g) secretarias acadêmicas de graduação e de pós-graduação: gerenciar de forma efetiva as grades curriculares, os cronogramas, os calendários, as informações dos alunos, a disponibilidade de salas de aula, entre outros; prestar suporte qualificado a alunos, professores, chefias de departamento e coordenadores; manter publicidade das decisões de suas comissões, departamentos e conselhos.

A organização e a separação dos dados por área possibilitaram extrair com maior riqueza os conhecimentos técnicos e comportamentais movimentados pelas pessoas para realização das atividades que resultam nas entregas departamentais. Cabe pontuar, ainda., que o alinhamento percebido entre as competências das áreas e as institucionais demonstram existir grande compreensão dos servidores técnicos sobre os objetivos da Unidade.

As indagações e as questões auto avaliativas aplicadas junto aos técnicos especialistas e aos demais integrantes técnicos das equipes administrativas puderam extrair suas percepções em relação ao nível de conhecimentos, habilidades e atitudes que julgavam possuir, em relação às competências relatadas pelas áreas como necessárias para o bom desempenho das atividades.

Com isso, foi possível identificar, conforme ilustrado na seção inventário e lacunas de competências: a) cerca de 50 competências necessárias à organização que apresentaram necessidade de desenvolvimento (lacunas); b) os comportamentos mais valorizados pelas áreas e suas correlações com as competências comportamentais transversais essenciais aos servidores públicos federais.

Em termos gerais, avalia-se os resultados da pesquisa como satisfatórios, pois desvendando as competências individuais dos servidores técnicos da Escola de Administração e diagnosticando quais dessas competências estavam disponíveis internamente na Escola e quais apontavam necessidade de desenvolvimento, criou-se um volume elevado de informações passíveis de utilização tanto pela unidade pesquisada quanto por órgãos, departamentos e outras unidades da UFRGS. Quanto à Escola, espera-se que os dados disponibilizados estimulem sua adesão ao modelo de gestão baseado em competências, visto que ele compõe os objetivos estratégicos da UFRGS e que o mapeamento se constitui em uma etapa fundamental a sua construção.

Além de contribuir com a Unidade Acadêmica, espera-se que os resultados possam servir de base à PROGESP – órgão responsável pela implantação da gestão por competências na Universidade -, na elaboração das competências técnicas que deverão compor as pesquisas de validação do CENDES. Com isso, almeja-se contribuir com a construção de ações e programas de capacitação que resultem no desenvolvimento permanente dos seus servidores técnicos e, conseqüentemente, com o alcance dos objetivos estratégicos da Organização.

Os achados também podem ser extrapolados e aplicados em outras áreas da UFRGS, sobretudo aquelas com atividades, funções ou processos de trabalho similares. Replicar as abordagens e resultados desta investigação pode ser benéfico à instituição, visto que o compartilhamento de experiências entre as diversas unidades acadêmicas e administrativas pode ajudar no aprimoramento contínuo institucional como um todo, contribuindo para o alcance da excelência no ensino e para o reconhecimento público.

Destaca-se, ainda que o volume de competências individuais identificadas é resultado do aprofundamento aplicado na investigação dos processos desempenhados dentro de cada área administrativa da Escola. O nível de detalhamento apresentado objetivou revelar ao máximo os processos necessários à realização das atividades departamentais. Com isso, espera-se que a Escola tenha facilidade em identificar quais competências são centrais a seus propósitos estratégicos e, também, em planejar os métodos que serão utilizados para seu desenvolvimento.

Ao mesmo tempo, acredita-se que as competências técnicas identificadas neste trabalho possam ser avaliadas pela PROGESP e resultem na seleção daquelas que apresentem correlação com os propósitos estratégicos da UFRGS e que sejam passíveis de validação e análise de relevância junto ao corpo de servidores técnicos através de suas pesquisas periódicas institucionais.

Sugere-se que mais estudos direcionados ao mapeamento das competências dos servidores técnico-administrativos sejam realizados a partir das unidades acadêmicas e administrativas no âmbito das universidades federais, em especial na UFRGS. Como sugestão se acrescenta, também, que as competências de docentes e egressos da Escola de Administração sejam mapeadas, visto que pertencem a um grupo específico e com características distintas daqueles que atuam em outras áreas de ensino da Universidade. Entender as necessidades específicas e inerente às atividades de seu corpo técnico e docente poderá auxiliar no direcionamento efetivo de ações de mobilidade, desenvolvimento, capacitação, entre outros.

Aponta-se como fatores limitantes à coleta de dados a vacância de dois cargos no período em que os levantamentos foram realizados em campo (Comunicação e Tecnologia da Informação) e o não preenchimento de dois questionários por parte dos investigados. Independente do volume de informações perdidas, acredita-se que tal fato impeça que os resultados sejam mais ricos e retratem com maior fidelidade as competências individuais e suas lacunas nas áreas correspondentes. Além disso, a indisponibilidade de parte dos servidores resultou na realização de entrevistas de forma fracionada e ocasionou demora na devolução do formulário para validação das competências identificadas nas transcrições das entrevistas. Acredita-se que a coleta de dados poderia ter sido mais precisa se tais investigados desfrutassem de maior disponibilidade e tempo para se dedicar nos momento de coleta e validação.

Acrescenta-se como limitação aos resultados da pesquisa o fato de estarem condicionados aos modelos teóricos de Brandão (2017) e Leme (2015). Dessa forma outros resultados podem ser revelados a partir do amparo de outros modelos, mesmo que aplicados em unidade de análise e/ou sujeitos de pesquisa idênticos aos deste estudo.

REFERÊNCIAS

- AMORIM, I. R.; AMARAL, R. M. Mapeamento de competências em bibliotecas e unidades de informação. **Perspectivas em Ciência da Informação**. Belo Horizonte, v.16, n.2, p.2-16, 2011. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S1413-99362011000200002> . Acesso em: 15 fev. 2023.
- BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Almedina Brasil, 2016
- BASSO, C.; DIFINI, C. D. R.; VENTORINI, E.; DAMAS, I. **Conhecer para Desenvolver: Resultados do 1.º Censo de Desenvolvimento de Servidores**, Porto Alegre: PROGESP/UFRGS, 2019.
- BASTOS, F. C. C.; BORGES, F.; MELLO NETO, A. W.; SAINTZ, A. B.; MELLO, L. H. W. Gestão por competência: uma análise das competências sob a perspectiva dos servidores do IBAMA de Santa Catarina. **NAVUS, Revista de Gestão e Tecnologia**. Florianópolis, p: 74-86, 2019. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.22279/navus.2019.v9n1.p74-86.778> . Acesso em: 18 fev. 2023.
- BARNEY, J. B., HESTERLY, W. **Administração estratégica e vantagem competitiva**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2011.
- BEHR, Ariel. **Mapeamento de Competências na Pequena Empresa de Software: O Caso da ABC Ltda.** 2010. Dissertação (Mestrado em Administração). Escola de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2010.
- BERGUE, Sandro Trescastro. **Gestão de pessoas: liderança e competências para o setor público**. Brasília: Escola Nacional de Administração Pública (Enap), 2019.
- BERGUE, Sandro Trescastro. **Gestão estratégica de pessoas no setor público**. Ed. 2. São Paulo: Atlas, 2020.
- BITENCOURT, Claudia Cristina. A gestão de competências como alternativa de formação e desenvolvimento nas organizações: uma reflexão crítica a partir da percepção de um grupo de gestores. **Bookman**. Porto Alegre, p. 132-149.
- BRANDÃO, Hugo Pena. **Mapeamento de competências: ferramentas, exercícios e aplicações em gestão de pessoas**. Ed. 2. São Paulo: Atlas, 2017.
- BRANDÃO, H. P. & BAHRY, C. P. Gestão por competências: métodos e técnicas para mapeamento de competências. **Revista do Serviço Público**. Brasília, v. 56, p. 179-194, 2005. Disponível em: <https://revista.enap.gov.br/index.php/RSP/article/view/224/229>. Acesso em: 18 nov. 2022.
- PRÓ REITORIA DE GESTÃO DE PESSOAS. **Gestão por competências**. Porto Alegre, 2023, Página eletrônica da UFRGS. Disponível em: https://www.ufrgs.br/progesp/?page_id=23918. Acesso em: 15 abr. 2023.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL. **Notícias:** UFRGS sobe posições no QS World Ranking e segue entre as melhores universidades brasileiras. Porto Alegre, 2023. Disponível em: <http://www.ufrgs.br/ufrgs/noticias/ufrgs-sobe-posicoes-no-qs-world-ranking-e-segue-entre-as-melhores-universidades-brasileiras>. Acessado em: 20 abr. 2023.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL. **Painel de Qualidade UFRGS.** Porto Alegre, 2023. Disponível em: <https://www1.ufrgs.br/sistemas/paineldaqualidade/>. Acessado em: 20 abr. 2023.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL. **PDI UFRGS 2016-2026.** Porto Alegre, 2016. Disponível em: <https://www.ufrgs.br/governanca/planejamento/plano-de-desenvolvimento-institucional/>. Acesso em: 23 abr. 2023.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL. **Governança UFRGS:** Planejamento. Porto Alegre, 2023. Disponível em: <https://www.ufrgs.br/governanca/planejamento/>. Acesso em: 26 abr. 2023.

BRASIL. Lei nº 9394, de 20 de dezembro de 1996. **Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional.** Subchefia para assuntos jurídicos da Casa Civil. Brasília, DF, 1996. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/19394.htm. Acesso em: 13 ago. 2023.

BRASIL. **Avaliação da Gestão de Recursos Humanos no Governo:** relatório da OCDE. 2010. Brasília. Disponível em: <https://doi.org/10.1787/9789264086098-pt>. Acesso em 20 jun. 2023.

BRASIL. Decreto nº. 5.707 de 23 de fevereiro de 2006. **Institui a Política e as Diretrizes para o Desenvolvimento de Pessoal da administração pública federal direta, autárquica e fundacional.** Subchefia para assuntos jurídicos da Casa Civil. Brasília, DF, 2006. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2004-2006/2006/Decreto/D5707.htm. Acesso em: 15 ago. 2023.

BRASIL. Decreto n.º 9.991, de 28 de agosto de 2019. **Dispõe sobre a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, e regulamenta dispositivos da Lei n.º 8.112, de 11 de dezembro de 1990, quanto a licenças e afastamentos para ações de desenvolvimento.** Subchefia para assuntos jurídicos da Secretaria Geral da República. Brasília, DF, 2019. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2019/decreto/D9991.htm. Acesso em 18 ago. 2023.

CABELLO, A.; VIEIRA, N. O modelo de organizações sociais inserido no histórico de reformas administrativas no Brasil. **Revista Economia e Políticas Públicas.** Montes Claros, v. 9, n. 1, 2021. Disponível em: <https://www.periodicos.unimontes.br/index.php/economiaepoliticaspUBLICAS/article/view/4817/4945>. Acesso em: 22 nov. 2022.

QUEIROZ, T. M. V. S. M.; CÂMARA, M. A. (2012). Gestão por competências e gestão do conhecimento: suas características e a área de Recursos Humanos. **Perspectivas em Políticas Públicas**. Belo Horizonte, v. 4, n. 8, p. 111-126, 2011. Disponível em: <https://revista.uemg.br/index.php/revistapp/article/view/919>. Acesso em 11 jul. 2023.

CASTILHO, A. P.; BORGES, N.R.M.; PEREIRA, V.T. Manual de metodologia científica do ILES/ULBRA Itumbiara/GO. **ILES/ULBRA**. Itumbiara, ed. 3, 2017. Disponível em: <https://www.ulbra.br/upload/986eb63036cdfc35003049362f114dd7.pdf>. Acesso em: 12 mar. 2023.

CAVALCANTE, F. V.; RENAULT, T. B. Gestão por competências: uma avaliação das práticas da gestão de pessoas em uma instituição pública de ciência e tecnologia em saúde. **Revista de Administração Hospitalar e Inovação em Saúde**. Belo horizonte, v. 15, n. 2, p. 89-107, 2018.

CORRÊA, Luiza Ventura Riet. **Desenvolvimento de um modelo de plano de capacitação baseado em competências**: implantação no setor público. 2014. Trabalho de conclusão de graduação. Escola de Engenharia, UFRGS. Porto Alegre, 2014.

COSTA, Frederico Lustosa da. Brasil: 200 anos de Estado; 200 anos de administração pública; 200 anos de reformas. **Revista de Administração Pública**. Rio de Janeiro, v. 42, p. 829-874, 2008. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S0034-76122008000500003> Acesso em: 20 out. 2022.

DALMAU, M. B. L.; FURLAN, L. M.; MENDES, K. C. F.; TESSARINI JR., G. Gestão por competências em instituições públicas federais de ensino: estudo comparativo entre IFSC, IFC e IFSP. **Revista Gestão e Organizações**. Paraíba, v. 07, n. 02, 2022.

DEADRICK, D.L., STONE, D.L. Human resource management: past, present, and future. *Human Resource Management Review*. **Human Resource Management Review**. Arkansas, v. 24. n. 3, 2014. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1016/j.hrmr.2014.03.002> . Acesso em: 20 out. 2022.

DUTRA, Joel Souza. **Competências**: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna. Ed. 1. São Paulo: Atlas, 2004.

DUTRA, J. S.; FISCHER, A. L.; RUAS, R. L.; NAKATA, L. E. Absorção do conceito de competência em gestão de pessoas: a percepção dos profissionais e as orientações adotadas pelas empresas. **30ª EnANPAD**. Salvador, 2006.

ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO. **Planejamento 2023**: planejamento anual dos órgãos. Porto Alegre, 01 mar. 2023. Disponível em: <https://www.ufrgs.br/escoladeadministracao/wp-content/uploads/2023/06/Planejamento-2023.pdf>. Acessado em 13 out. 2023.

FACHIN, Odília. **Fundamentos de metodologia**: noções básicas em pesquisas científicas. Ed. 6. São Paulo: Saraiva, 2017.

FAIAD, C; COELHO, J. F. A.; CAETANO, P. F.; ALBUQUERQUE, A. S. Análise profissiográfica e mapeamento de competências nas instituições de segurança pública. **Psicologia: Ciência e Profissão**. Brasília, v. 32, n. 2, p. 388-403, 2012. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S1414-98932012000200009>. Acesso em: 03 nov. 2022.

FERREIRA, Antônio Carlos. **Responsabilidade civil por atos administrativos**. São Paulo: Alfabeto Jurídico, 2002.

FERREIRA, J. A. D., BAÊTA, O. V. Diagnóstico de competências individuais no setor público: o caso da Coordenação de Administração de Pessoal da UFJF. **Revista de Administração, Ciências Contábeis e Sustentabilidade**. Campina Grande, v. 10, n. 3, p. 119-137, 2020.

FERREIRA, Patrícia Itala. **MBA Gestão de Pessoas: gestão por competências**. Ed. 1. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos, 2015.

FONSECA, Diogo Ribeiro. **Análise da implantação da gestão por competências em agências reguladoras federais**. Monografia (Bacharelado em Administração). 2011. Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade, Universidade de Brasília, Brasília, 2011.

FLEURY, A.; FLEURY, M. T. L. **Estratégias empresariais e formação de competências: um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira**. São Paulo: Atlas, 2001.

FLICK, Uwe. **Introdução à metodologia de pesquisa: um guia para iniciantes**. Porto Alegre: Penso, 2013.

GERHARDT, T. E.; SILVEIRA, D. T. **Métodos de Pesquisa**. Ed. 1. Porto Alegre: SEAD/UFRGS, 2009.

GIL, Antônio Carlos. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. Ed. 4. São Paulo: Atlas, 2002.

GUERRA, Elaine Linhares de Assis. **Manual de pesquisa qualitativa**. Belo Horizonte: Ânima Educação, 2014.

LIMA, C. M. P.; ZAMBRONI-DE-SOUZA, P. C.; ARAÚJO, A. J. S. A gestão do trabalho e os desafios da competência: uma contribuição de Philippe Zarifian. **Psicologia: Ciência e Profissão**. Brasília, v. 35, n. 4, p. 1223-1238, 2015. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1590/1982-3703001972013>. Acesso em: 03 nov. 2022.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Metodologia do Trabalho Científico**. Ed. 9. Rio de Janeiro: Atlas, 2021.

MARQUES, Fernanda. **Guia de Referência Prático: Mapeamento e Avaliação de Competências**. Brasília: Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão, 2013.

MARTINS, L. B. da S.; SANTOS, N. R. dos; DALMAU, M. B. L. Análise das competências necessárias aos membros do colegiado pleno do Programa de Pós graduação em Administração universitária da UFSC para a realização das ações previstas em seu planejamento estratégico. **RACE - Revista de Administração, Contabilidade e Economia**. v. 20, n. 2, p. 231-268, 2021. Disponível em: <https://periodicos.unoesc.edu.br/race/article/view/24028>. Acesso em: 12 jan. 2023.

MENDES, M. S.; TOSTA, K. C. B. T. Competências requeridas às chefias intermediárias da PRODEGESP/UFSC: do mapeamento à capacitação. **REAd - Revista Eletrônica de Administração**. Porto Alegre, ed. 25, n. 1, p. 83-115, 2016. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/1413-2311.219.84478>. Acesso em: 7 dez. 2022.

MENDES, M. S.; SOUZA, G. M.; TOSTA, K. C. B. T.; DALMAU, M. B. L. Mapeamento e desenvolvimento de competências: um estudo de caso nos cargos administrativos do departamento de cultura e eventos da UFSC. **RACE - Revista de Administração, Contabilidade e Economia**. Joaçaba, v. 18, n. 2, p. 299-320, 2019. Disponível em: <https://doi.org/10.18593/race.17627>. Acesso em: 20 nov. 2022.

MINAYO, M. C. S.; DESLANDES, S. F.; CRUZ NETO, O.; GOMES, R. **Pesquisa social: teoria, método e criatividade**. Ed. 21. Petrópolis: Vozes, 2002.

MOLON-DA-SILVA, F. RUAS, R. L. (2016). Competências coletivas: considerações acerca de sua formação e desenvolvimento. **REAd - Revista Eletrônica de Administração**. Porto Alegre, ed. 22, n. 1, p. 252-278, 2016. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1590/1413-2311.0102015.54938>. Acesso em: 5 dez. 2022.

MOLON-DA-SILVA, F.; MELLO, S. P. T. A implantação da gestão por competências: práticas e resistências no setor público. **ReAT - Revista Eletrônica de Administração e Turismo**. Pelotas, v. 2, n. 1, p. 110-127, 2013. Disponível em: <https://periodicos.ufpel.edu.br/index.php/AT/article/view/1959>. Acesso em: 05 jan. 2023.

MONTEZANO, L.; MEDEIROS, B. N.; PINHEIRO, A. O.; OLIVEIRA, C. A. A. M de. Percepção de servidores de uma organização pública federal quanto à implantação da gestão por competências. **Revista Eletrônica Gestão & Sociedade**. Belo Horizonte, v. 13, n. 34, p. 2766-2792. Disponível em: [10.21171/ges.v13i34.2563](https://doi.org/10.21171/ges.v13i34.2563). Acesso em: 20 out. 2022.

MORAIS, P. A. P.; MELO, T. A.; BIANCO, M. F. Noções/Significado(s) de Competência(s): Uma Revisão Teórica. **Revista Cesumar - Ciências Humanas e Sociais Aplicadas**. Maringá, v. 20, n. 2, p. 487-504, 2015. Disponível em: <https://periodicos.unicesumar.edu.br/index.php/revcesumar/article/view/4042/2719>. Acesso em: 18 out. 2022.

MOURA, T de.; VANNI, C. S.; AZEREDO, A. D. A implementação do Decreto n.º 9.991/2019 e seus possíveis impactos no serviço público federal. **Revista Sítio Novo**. Palmas, v. 4, n. 3, p. 18-29, 2020. Disponível em: <https://sitionovo.ifto.edu.br/index.php/sitionovo/article/view/536/202>. Acesso em 20 out. 2022.

NOGUEIRA, D. H. O. P.; NASCIMENTO, C. R.; COSTA, T. D.; ALMEIDA JR., J. C. O processo de mapeamento de competências dos servidores técnico-administrativos do campus de Belém, da Universidade Federal do Pará: método, resultados e produtos. *In: COLÓQUIO INTERNACIONAL DE GESTÃO UNIVERSITÁRIA - CIGU*, 15., 2015, Mar Del Plata. **Desafios da Gestão Universitária no Século XXI**. Mar del Plata. Universidade Federal de Santa Catarina, 2015. P. 1-10.

PANTOJA, Maria Júlia. **Gestão por Competências**: programa gestão de pessoas. Brasília: Escola Nacional de Administração Pública, 2015.

PRATES, A; SALLABERRY, J. D.; FLACH, L. ; PELEIAS, I. R. ; SOUZA, R. B. L. Mapeamento de competências necessidades de aprimoramento de analistas periciais em contabilidade do Ministério Público Federal. **Revista Ambiente Contábil**. Natal, v. 12, p. 215-233, 2020. Disponível em: <https://DOI: 10.21680/2176-9036.2020v12n1ID17145>. Acesso em: 08 jan. 2023.

QS WORLD UNIVERSITY RANKINGS. **Dados históricos da Universidade Federal do Rio Grande do Sul nas avaliações anuais das melhores universidades do mundo**. Disponível em: <https://www.topuniversities.com/universities/universidade-federal-do-rio-grande-do-sul>. Acesso em: 04 out. 2023.

ROBAINA, J. V. L.; FENNER, R. S.; MARTINS, L. A. M.; BARBOSA, R. A.; SOARES, J. R. **Fundamentos Teóricos e Metodológicos da pesquisa em Educação e Ciências**. Ed. 1. Curitiba: Bagai, 2021. E-book.

RODRIGUES, F. C.; SOUZA JR., C. V. N.; ALMEIDA, A. N.; Gestão por competências: mapeamento e avaliação na área de segurança universitária. **Revista Gestão Organizacional**. Chapecó, v. 15, n. 1, p. 187-204, 2022. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.22277/rgo.v15i1.5616>. Acesso em 10 fev. 2023.

RUAS, R. L.; ANTONELLO, C.; BOFF, L. H. **Aprendizagem Organizacional e Competências**: novos horizontes da Gestão. Porto Alegre: Bookman, 2005.

RUZZARIN, R.; AMARAL, A.; SIMIONOVSKI, M. **Gestão por competências**: indo além da teoria. Porto Alegre: SEBRAE, 2002.

SAMPIERI, R. H.; COLLADO, C. F.; LUCIO, M. P. B. **Metodologia de Pesquisa**. Ed. 5. Porto Alegre: Penso, 2013

SANTOS, J. A.; PARRA FILHO, D. **Metodologia científica**. Ed. 2. São Paulo: Cengage Learning, 2011.

SANTOS, Millene Grandemagne Barros dos. **Mapeamento de competências de servidores assistentes em administração da UFRGS**. 2019. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharel em Administração). Escola de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2019.

SILVA, Anielson Barbosa da. **Gestão de pessoas por competências nas instituições públicas brasileiras**. Ed. 2. João Pessoa: UFPB, 2021.

SILVA, Felipe Viegas da. **Gestão por competências no setor público: o caso da Universidade Federal do Rio Grande do Sul**. 2020. Dissertação (Mestrado em Administração). Escola de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2020.

SILVA, L. F.; RUSSO, R. F. S. M. Aplicação de entrevistas em pesquisa qualitativa. **Revista de Gestão e Projetos**. São Paulo, vol. 10, n. 1, 2019. Disponível em: <https://periodicos.uninove.br/gep/article/view/13285/6641>. Acesso em 25 out. 2022.

SILVA, P. A.; CAVALCANTE, S. M. A.; SILVA, P. A.; SILVA, M. R. R e. Implantação da gestão por competência em uma Instituição de Ensino Superior Pública: desafios e perspectivas. **Revista de Gestão e Secretariado**. V. 12, n. 2, p. 173-202, 2021. Disponível em: <https://doi.org/10.7769/gesec.v12i2.1188>. Acesso em 18 fev. 2023.

TREFF, Marcelo. **Gestão de pessoas: olhar estratégico com foco em competências**. Ed. 1. Rio de Janeiro: Elsevier, 2016.

TRIVIÑOS, Augusto Nivaldo Silva. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 1987.

WAHRLICH, Beatriz. A reforma administrativa no Brasil: experiência anterior, situação atual e perspectivas – uma apreciação geral. **Revista de Administração Pública**. Botafogo, v. 18, n. 1, p. 49-59, 1984. Disponível em: <https://periodicos.fgv.br/rap/article/view/10623>. Acesso em: 10 jul. 2023.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. Ed. 2. Porto Alegre: Bookman, 2001.

APÊNDICE A - Roteiro de Entrevistas Alta Gestão

ROTEIRO DE ENTREVISTAS

Modelo 1 - Alta Gestão da Escola de Administração

- **Você atua há quanto tempo nessa função de gestão da Escola de Administração?**

- **Com base nos objetivos estratégicos da Escola:**
 - **Quais entregas ou contribuições são esperadas da área de Gerência Administrativa?**
 - **Quais entregas ou contribuições são esperadas da área de Recursos Humanos?**
 - **Quais entregas ou contribuições são esperadas da área da Comunicação?**
 - **Quais entregas ou contribuições são esperadas da área Financeira?**
 - **Quais entregas ou contribuições são esperadas da área de Tecnologia da Informação?**
 - **Quais entregas ou contribuições são esperadas da área de Infraestrutura?**
 - **Quais entregas ou contribuições são esperadas da área da Secretaria Acadêmica de Pós-Graduação?**
 - **Quais entregas ou contribuições são esperadas da área da Secretaria Acadêmica de Graduação?**
 - **Quais posturas comportamentais espera-se dos servidores perante suas responsabilidades de trabalho, para que atendam o propósito institucional?**
 - **Quais posturas comportamentais espera-se dos servidores, quando em atendimento pessoal, para que atendam o propósito institucional?**

APÊNDICE B - Roteiro de Entrevistas Especialistas das Áreas

ROTEIRO DE ENTREVISTAS
Modelo 2 – Especialistas Técnicos das Áreas

- **Você exerce há quanto tempo essa função na Escola de Administração?**
- **Fale sobre as atividades que realiza diariamente, aquelas que considera necessárias e rotineiras para o funcionamento do setor?**
- **O que precisa saber, ou saber fazer, para que essas atividades possam ser executadas?**
- **Quais comportamentos são esperados na execução dessas atividades?**
- **Para a execução dessas atividades faz-se necessário o uso de alguma ferramenta/sistema? qual?**
- **Qual a finalidade da realização destas atividades?**
- **Que tipo de resultados/entregas a área espera alcançar realizando estas atividades?**
- **Você percebe a necessidade de melhor preparo por parte de algum membro da equipe, incluindo você, para que essa tarefa seja executada com excelência?**

APÊNDICE C - Modelo Questionário Competências Individuais (técnicas e comportamentais)

Seção 2 de 9

Competência: (Descritor da Competência Funcional X - Entrega da Área) ✕ ⋮

(Selecione, entre as opções disponibilizadas, aquela que guarda relevância com tuas atribuições atuais, ou eventuais)

⋮

Descrição da capacidade técnica A (conhecimento e/ou habilidade) *

Não é relevante

É relevante, e tenho domínio

É relevante, e preciso de pouco aprendizado

É relevante, e preciso de razoável aprendizado

É relevante, e preciso de muito aprendizado

⋮

Descrição da capacidade comportamental A (Atitude) *

Não é uma atitude relevante

É uma atitude relevante e reflete totalmente meu modo de agir

É uma atitude relevante e reflete consideravelmente meu modo de agir

É uma atitude relevante e reflete medianamente meu modo de agir

É uma atitude relevante e reflete pouco meu modo de agir

Além das capacidades e atitudes individuais descritas anteriormente, há alguma outra que você considera relevante para "prestar suporte ao Departamento de Ciências Administrativas para que o número de turmas ofertadas aos usuários UFRGS seja o mais exato possível"?