



**UNIVERSIDADE FEDERAL DA FRONTEIRA SUL
CAMPUS CHAPECÓ
BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO**

DUANA CATARINA GERHARDT GNOATTO

**COMPETÊNCIAS REQUERIDAS AOS SERVIDORES INVESTIDOS EM FUNÇÕES
GRATIFICADAS DA PRÓ-REITORIA DE ADMINISTRAÇÃO E
INFRAESTRUTURA DA UNIVERSIDADE FEDERAL DA FRONTEIRA SUL**

**CHAPECÓ
2015**

DUANA CATARINA GERHARDT GNOATTO

**COMPETÊNCIAS REQUERIDAS AOS SERVIDORES INVESTIDOS EM FUNÇÕES
GRATIFICADAS DA PRÓ-REITORIA DE ADMINISTRAÇÃO E
INFRAESTRUTURA DA UNIVERSIDADE FEDERAL DA FRONTEIRA SUL**

Trabalho de conclusão de curso apresentado
como requisito parcial para obtenção do título
de Bacharel em Administração.

Professor orientador: Humberto Tonani Tosta

CHAPECÓ

2015

DUANA CATARINA GERHARDT GNOATTO

**COMPETÊNCIAS REQUERIDAS AOS SERVIDORES INVESTIDOS EM FUNÇÕES
GRATIFICADAS DA PRÓ-REITORIA DE ADMINISTRAÇÃO E INFRAESTRUTURA DA
UFFS**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de Administração da Universidade Federal da Fronteira Sul, como requisito parcial para obtenção do título de Bacharel em Administração.

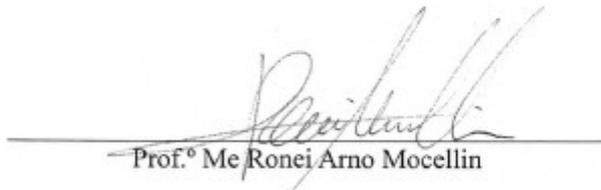
Orientador: Prof.º Me Humberto Tonani Tosta

Este trabalho de conclusão de curso foi deferido e aprovado pela banca em: 16/06/2015

BANCA EXAMINADORA



Prof.º Me Humberto Tonani Tosta



Prof.º Me Ronei Arno Mocellin



Prof.ª Esp. Leani Lauermann Koch

AGRADECIMENTOS

Meu agradecimento inicial é a Deus que me deu a oportunidade de iniciar e concluir este curso de graduação. Que colocou pessoas especiais ao meu lado e que me auxiliaram até o final dessa caminhada.

Aos professores, em especial, ao professor orientador Humberto, pela paciência, dedicação, apoio, e por não medirem esforços e sempre estarem disponíveis para me ajudar nos momentos de dúvidas e dificuldades.

A minha família, que sempre me incentivou a nunca parar de estudar e me parabenizou por cada passo dado, me motivando a seguir em frente e nunca desistir. Por ter me ensinado a aproveitar as oportunidades, e que estudar era a maneira de ser uma pessoa melhor, ou “ser alguém na vida” como muitos dizem, e que esse era o caminho para o sucesso.

Agradeço ao meu marido Diego, pelo amor, pela amizade, companheirismo, apoio, força e motivação em todos os momentos. Sou grata pela compreensão nos momentos que não puder estar presente em função das atividades da graduação, e por ter me acompanhado durante esse período.

Agradeço as minhas colegas, que se tornaram amigas para a vida, por terem me ajudado e me escutando quando eu precisei. Agradeço pelos trabalhos em grupo que foram muito proveitosos e divertidos, pois sempre estávamos juntas quando o professor deixava escolher o grupo.

Por fim, preciso agradecer a UFFS, que atualmente faz parte 100% da minha vida, pois além de estudar aqui também é minha fonte de trabalho. Agradeço a Pró-Reitoria de Administração e Infraestrutura que me auxiliou com as informações para que esse trabalho fosse concluído.

A todas as pessoas, colegas, amigos, que me ajudaram e se preocuparam comigo nessa etapa, e sempre estavam do meu lado para o que eu precisasse, meu sincero agradecimento.

Muito Obrigada!

“Para se ter sucesso, é necessário amar de verdade o que se faz. Caso contrário, levando em conta apenas o lado racional, você simplesmente desiste. É o que acontece com a maioria das pessoas”.
(Steve Jobs)

RESUMO

GNOATTO, Duana Catarina Gerhardt. **Competências requeridas aos servidores investidos em funções gratificadas da Pró-Reitoria de Administração e Infraestrutura da Universidade Federal da Fronteira Sul.** TCC (Graduação) - Curso de Administração, Universidade Federal da Fronteira Sul, Chapecó, 2015.

Com o passar do tempo a sociedade passou por diversas transformações no âmbito das organizações, sendo elas públicas ou privadas. Além disso, gestão por competências vem ganhando força nessas organizações. Com base nisso, foi definido o objetivo geral desse trabalho de conclusão de curso, analisar as competências dos servidores investidos em funções gratificadas da Pró-Reitoria de Administração e Infraestrutura da UFFS. Quanto a metodologia aplicada, a pesquisa se caracteriza como qualitativa e quantitativa. Qualitativa na medida que se propôs identificar as competências na visão dos gestores, e quantitativa quanto ao objetivo de validar as informações obtidas com os servidores. Foi considerada descritiva, exploratória e aplicada, portanto, possui finalidade prática. No que se refere a classificação da pesquisa, trata-se de pesquisa bibliográfica e estudo de caso. Quanto a análise de dados, foi estabelecida a relação entre informações obtidas através de entrevistas semi estruturadas com os gestores e através de questionário aplicado aos servidores investidos em uma função gratificada. Nota-se que as funções gratificadas são de extrema importância para o setor, e que os servidores investidos em uma função gratificada independente do nível, necessitam colocar em prática um conjunto de competências específicas. Todas as competências identificadas pelos gestores foram validadas com os servidores da Pró-Reitoria, e o resultado apontou que os servidores também concordam que as competências elencadas são importantes para o desempenho das atividades sob sua responsabilidade. A partir disso, foi possível elaborar uma matriz de competências requeridas para cada nível de função gratificada existente, podendo ser utilizada como base para avaliação e análise das atuais e futuras funções gratificadas.

Palavras-chave: Competências. Servidores públicos. Função gratificada.

ABSTRACT

GNOATTO, Duana Catarina Gerhardt. **Required competences of public servants allocated in remunerated functions of Pró-Reitora de Administração e Infraestrutura in Universidade Federal da Fronteira Sul.** Course Conclusion Paper in Administration, Universidade Federal da Fronteira Sul, Chapecó/SC, 2015.

Over time the society has gone through several transformations in organizations context, they being public or private. Moreover, management skills has been winning strength in these organizations. On that basis, it defined the general objective of this course conclusion work, analyze the skills of servers invested in remunerated functions of the Pro Rector of Administration and Infrastructure UFFS. As the methodology applied, the research is characterized as qualitative and quantitative. Qualitative in that it proposed to identify the skills in the view of managers, and quantitative regarding the purpose of validating the information obtained from the servers. It was regarded as descriptive, exploratory and applied therefore has practical purpose. As regards the classification of the research, it is literature and case studies. As for data analysis, it established the relationship between information obtained through semi-structured interviews with managers and through a questionnaire that the servers invested in a bonus function. Notes that the gratified functions are high important for the sector, and that the servers invested in an independent bonus function level, need to put in place a set of specific skills. All the competencies identified by managers were validated with the servers of the Pro Rector, and the result shows that servers also agree that the listed skills are important for the performance of activities under their responsibility. From this, it was possible to draw up a matrix of competencies required for each level of existing gratified function and can be used as a basis for evaluation and analysis of present and future gratified functions.

Key words: Competences. Public Servants. Bonus Function.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Desdobramento do CHA.....	26
Quadro 2: Exemplos de condições de qualidades associados a competências humanas.....	31
Quadro 3: Competências organizacionais da PROAD.....	49
Quadro 4: Categorias de competências organizacionais.....	49
Quadro 5: Competências individuais FG1.....	54
Quadro 6: Categorias das competências da FG1.....	56
Quadro 7: Competências individuais da FG2.....	56
Quadro 8: Categorias das competências da FG2.....	57
Quadro 9: Competências individuais da FG4.....	58
Quadro 10: Categorias das competências da FG4.....	59
Quadro 11: Competências da FG5.....	59
Quadro 12: Categorias das competências da FG5.....	60
Quadro 13: Médias da competência de resolutividade de problemas da FG1.....	61
Quadro 14: Médias das competências de Liderança da FG1.....	62
Quadro 15: Médias das competências emocionais da FG1.....	62
Quadro 16: Médias das competências de relacionamento da FG1.....	63
Quadro 17: Médias das competências administrativas da FG1.....	63
Quadro 18: Médias das competências de resolutividade de problemas da FG2.....	64
Quadro 19: Médias das competências de liderança da FG2.....	64
Quadro 20: Médias das competências emocionais da FG2.....	65
Quadro 21: Médias das competências de relacionamento da FG2.....	65
Quadro 22: Médias das competências administrativas da FG2.....	65
Quadro 23: Médias das competências de resolutividade de problemas da FG4.....	66
Quadro 24: Médias das competências de relacionamento da FG4.....	66
Quadro 25: Médias das competências administrativas da FG4.....	67
Quadro 26: Médias das competências de resolutividade de problemas da FG5.....	67
Quadro 27: Médias das competências de relacionamento da FG5.....	68
Quadro 28: Médias das competências administrativas da FG5.....	69
Quadro 29: Proposta de Matriz de competências.....	69

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Fases evolutivas da gestão de pessoal.....	20
Figura 2: As três dimensões da competência.....	24
Figura 3: Desdobramentos da competência.....	28
Figura 4: Organograma da Pró-Reitoria de Administração e Infraestrutura	44

LISTA DE SIGLAS

AGU – Advocacia-Geral da União
CGU – Controladoria-geral da União
CONJUR – Consultoria Jurídica
CPR – Sistema de contas a pagar e a receber
CUT – Central Única de Trabalhadores
ENAP – Escola Nacional de Administração Pública
Fetraf-Sul – Federação dos Trabalhadores na Agricultura familiar da região Sul
FG – Função Gratificada
FGTS – Fundo de Garantia por Tempo de Serviço
GFIP – Guia de Recolhimento do FGTS
INSS – Instituto Nacional de Seguridade Social
MEC – Ministério da Educação
MPF – Ministério Público Federal
OBP – Ordem Bancária de Pagamento
PASEP - Programa de Formação do Patrimônio do Servidor Público
PNNDP – Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal
PPI – Projeto Pedagógico Institucional
PROAD – Pró-Reitoria de Administração e Infraestrutura
SIAFI – Sistema Integrado de Administração Financeira
SIAPE – Sistema Integrado de Administração de Pessoal
SIPEC – Sistema de Pessoal Civil da Administração Federal
SRH – Sistema de Recursos Humanos
SUADM – Superintendência Administrativa
SUCL – Superintendência de Compras e Licitações
SUFIN – Superintendência Financeira
SUGEP – Superintendência de Gestão Patrimonial
TCU – Tribunal de Contas da União
UFFS – Universidade Federal da Fronteira Sul
UFSC – Universidade Federal de Santa Catarina
UFSM – Universidade Federal de Santa Maria

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	12
1.1 OBJETIVOS.....	15
1.1.1 Objetivo Geral.....	15
1.1.2 Objetivos específicos.....	15
1.2 JUSTIFICATIVA.....	15
2 REFERENCIAL TEÓRICO.....	17
2.1 GESTÃO DE PESSOAS.....	17
2.2 COMPETÊNCIAS.....	23
2.3 MAPEAMENTO DE COMPETÊNCIAS.....	30
3 METODOLOGIA.....	37
3.1 CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA.....	37
3.2 UNIDADE DE ANÁLISE E SUJEITOS DA PESQUISA.....	39
3.3 TÉCNICA DE COLETA DE DADOS.....	39
3.4 ANÁLISE DOS DADOS.....	40
3.5 LIMITAÇÕES DO ESTUDO.....	40
4 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS	41
4.1 A UNIVERSIDADE.....	41
4.1.1 Missão	43
4.1.2 Perfil da Universidade.....	43
4.2 COMPETÊNCIAS ORGANIZACIONAIS DA PROAD.....	44
4.3 COMPETÊNCIAS INDIVIDUAIS DAS FUNÇÕES GRATIFICADAS NA VISÃO DOS SUPERINTENDENTES.....	49
4.4 VALIDAÇÃO DAS COMPETÊNCIAS INDIVIDUAIS.....	60
4.5 MATRIZ DE COMPETÊNCIAS.....	68
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	73
REFERÊNCIAS.....	75
ANEXOS.....	79
APÊNDICES	83
APÊNDICE A: ENTREVISTA.....	83
APÊNDICE B: COMPETÊNCIAS ORGANIZACIONAIS DA PROAD.....	84
APÊNDICE C: QUESTIONÁRIO FG1.....	85

APÊNDICE D: QUESTIONÁRIO FG2.....	89
APÊNDICE E: QUESTIONÁRIO FG4.....	93
APÊNDICE F: QUESTIONÁRIO FG5	96

1 INTRODUÇÃO

Com o passar do tempo a sociedade passou por diversas transformações no âmbito das organizações, sendo elas públicas ou privadas. A preocupação com as pessoas e com o papel que elas desempenham também passaram a ter mais valorização e reconhecimento, pois as empresas perceberam que o desempenho dos funcionários é fundamental para a sua evolução no mercado. Segundo Limongi-França (et al, 2002) o sucesso de qualquer organização depende do desempenho humano.

Conforme Gil (2011) explica, historicamente as pessoas vêm sendo tratadas como insumos das organizações. Entretanto, existe uma pressão externa que está fazendo com que as empresas iniciem uma nova maneira de gerir pessoas. As mudanças nas empresas têm provocado alterações também no conjunto de expectativas das pessoas em relação ao seu trabalho nas organizações. Tempo atrás, as pessoas se contentavam com pouco, pois não tinham muita oportunidade, e precisavam sustentar suas famílias, desta forma não se importavam com o tratamento que recebiam. Enquanto isso, os proprietários das empresas só almejavam o lucro e estavam pouco preocupados com a situação dos funcionários. Porém, os trabalhadores foram adquirindo direitos e lutando por condições de trabalho melhores, aumentando a pressão nas organizações.

Contudo, além da mudança no posicionamento das empresas perante seus funcionários, os próprios funcionários necessitam buscar alternativas para se diferenciarem no ambiente organizacional, considerando a grande competitividade hoje em dia no mercado de trabalho. Essa competitividade iniciou por volta dos anos 70, quando surgiu a era da informação. Antigamente, eram poucos os que tinham a oportunidade de estudar e se especializar, a grande maioria trabalhava na produção, recebendo salários baixos e trabalhando várias horas por dia, sem nenhum grau de instrução, assim, a promoção se tornava mais difícil. Na nova era, as pessoas cada vez mais se transferiam de empregos de chão de fábrica para empregos nos escritórios, técnicos e profissionais (ROBBINS E DECENZO, 2004).

Portanto, a administração têm revelando-se atualmente como uma área do conhecimento humano, impregnada de complexidade e desafios, onde as pessoas capazes de desenvolver habilidades seguindo a nova lógica, que trata das mudanças em como as organizações irão atuar no futuro, sobreviverão. Enquanto isso, as pessoas que não

desenvolverem essas habilidades, conseqüentemente se tornarão obsoletas assim como um operário desqualificado em uma empresa de alta tecnologia. Dessa forma, os desafios trazem como consequência a incerteza, e quando trata-se de instituições públicas, a incerteza é ainda maior (TREVIZAN,2004).

Além da qualificação, as pessoas ainda precisam apresentar determinadas competências que são necessárias para desenvolver certas atividades. De acordo com Dutra (2011), muitos autores conceituam a competência como um conjunto de qualificações que a pessoa necessita possuir para executar um trabalho. Durante os anos de 80 e 90, houve discussões acerca do conceito de competência, e o autor afirma que atualmente a competência pode ser vista como a capacidade de entrega da pessoa e, também, como o conjunto de qualificações que a pessoa possui para entrega, entretanto, nem todos os autores concordam com isso.

Hoje em dia, existem mais oportunidades de acesso da população ao ensino superior, de qualidade e além de tudo, gratuito, pois o país dispõe de diversas universidades e institutos federais espalhados pelos estados. Sendo assim, a concorrência relacionada ao grau de instrução e qualificação tem aumentado consideravelmente nas últimas décadas, tornando o mercado de trabalho cada vez mais disputado. A graduação por si só já não possui mais a mesma valorização, é necessário se especializar e se qualificar para possuir requisitos extras que estão sendo valorizados nas organizações.

Na linha das instituições públicas, tem-se a universidade, que pode ser considerada como uma das organizações mais complexas da sociedade. Isso ocorre, pois a universidade apresenta um caráter sistêmico, onde nada ocorre isoladamente, gerando assim uma grande cadeia de relações que dependem de inúmeras condições e variáveis (PESSOA, 2000).

De acordo com Pessoa (2000), a complexidade da universidade começa na definição da sua missão. Isso porque as empresas com fins lucrativos se guiam pela missão de ganhar dinheiro, o questionamento neste caso seria em relação as empresas sem fins lucrativos, qual referência ou missão seguiriam? Para Kaplan (1999, *apud* Pessoa, 2000) essa modalidade existe para servir pessoas. Neste caso, essas empresas necessitam oferecer um valor aos clientes, que não esteja relacionado ao dinheiro, ou seja, que não tenha valor monetário. NO entender de Marcovitch (1998, *apud* Pessoa, 2000) a missão da universidade não é tão simples de ser definida pois é algo que se reconceitua a cada época.

Ainda nas palavras de Pessoa (2000), quando o assunto é as universidades públicas federais, é possível analisar que a gestão destas instituições está cercada de dificuldades em

sua gestão. Alguns pontos relevantes dessas dificuldades é a escassez de recursos e a rigidez da estrutura administrativa. Além disso, o trabalho desempenhado pelas instituições públicas geralmente é caracterizado pelo caráter burocrático. No presente estudo, a instituição analisada é a Universidade Federal da Fronteira Sul - UFFS.

A Universidade Federal da Fronteira Sul iniciou suas atividades em 15 de setembro de 2009, e o processo de implantação iniciou ainda em 2003. É uma instituição de ensino superior federal, pública e popular. Ela atua nos três estados do Sul do Brasil, Paraná, Santa Catarina e Rio Grande do Sul, considerada como a Mesorregião Fronteira do Mercosul.

Como a UFFS ainda é uma Universidade nova, com apenas cinco anos de funcionamento, muitos processos ainda estão em fase de implantação. Além disso, o conceito de serviço público, servidores públicos ainda pode não estar tão claro na mente dos servidores, considerando que a grande maioria é oriunda do serviço privado. É por esse motivo que a discussão sobre as competências vem a tona, a fim de auxiliar nessa concepção de competências dos servidores.

Tendo em vista que o foco deste estudo é a Pró-Reitoria de Administração e Infraestrutura da Universidade Federal da Fronteira Sul, especificamente as competências dos servidores que estão investidos em funções gratificadas, percebeu-se que não existe uma clara concepção das competências necessárias para cada função ocupada, desta forma este trabalho vem para auxiliar a Pró-Reitoria neste quesito.

As Funções gratificadas atribuídas aos servidores públicos, de acordo com a lei nº 3.780 de 12 de julho de 1960, são constituídas de vantagem acessória do vencimento. Somente poderão ser criadas pelo Poder Executivo mediante recurso orçamentário próprio e tenha sido prevista no regimento da repartição a que se destina. Conforme o artigo 12 da Lei nº 3.780 (BRASIL, 1960): O Poder Executivo regulamentará a classificação das funções gratificadas com base entre outros, nos princípios de hierarquia funcional, analogia das funções, importância, vulto e complexidade das respectivas atribuições. As funções gratificadas possui níveis de 1 (um) a 9 (nove), cada uma com um valor específico, sendo a de maior valor a de nível 1 (um). Esses valores são atribuídos a determinados servidores de acordo com a atividade exercida, sua complexidade e responsabilidade.

Nesse contexto, este trabalho de conclusão de curso possui como objetivo responder a seguinte pergunta: **Quais são as competências requeridas aos servidores investidos em funções gratificadas da Pró-Reitoria de Administração e Infraestrutura?**

1.1 OBJETIVOS

Definir os objetivos do trabalho é uma etapa de extrema importância, pois direciona a pesquisa a fim de responder a pergunta norteadora. Dessa forma, tem-se o objetivo geral e os objetivos específicos.

1.1.1 Objetivo Geral

Analisar as competências requeridas aos servidores investidos em funções gratificadas da Pró-Reitoria de Administração e Infraestrutura da Universidade Federal da Fronteira Sul.

1.1.2 Objetivos específicos

- a) Verificar quais são as funções gratificadas existentes na Pró-Reitoria de Administração e Infraestrutura;
- b) Definir as competências dos servidores na visão de seus dirigentes;
- c) Validar juntos aos servidores investidos em funções gratificadas da Pró-Reitoria as competências identificadas junto aos dirigentes da mesma;
- d) Propor uma matriz de competências para cada função gratificada;

1.2 JUSTIFICATIVA

A justificativa se resume em uma exposição sucinta, porém completa dos motivos e razões que levaram a composição da pesquisa. Além disso, esse aspecto é de suma importância, pois está relacionado a aceitação do trabalho entre as pessoas envolvidas. (LAKATOS E MARCONI, (2007).

Segundo Roesch (2012), justificar significa expor razões para o desenvolvimento da pesquisa, e serve para que o autor reflita sobre o estudo que está propondo, e também para se situar na problemática. Dessa forma, a justificativa é relevante através de sua importância, oportunidade e viabilidade.

Aplicando o exposto na Universidade Federal da Fronteira Sul (UFFS),

especificamente na Pró-Reitoria de Administração e Infraestrutura, percebeu-se a importância do mapeamento das competências das funções gratificadas, visto que essa análise ainda não foi realizada. Essa análise se torna importante para a Pró-Reitoria, pois permite diante dos resultados, conceder outras funções para outros servidores com base nas competências apresentadas, além de que a UFFS ainda é uma universidade nova.

Além da pesquisa ser considerada importante para a Pró-Reitoria, para os próprios servidores investidos nas funções gratificadas também poderá ser válido. Isso porque, de acordo com o objetivo específico exposto, as competências identificadas pelos dirigentes dos servidores foram validadas junto com os próprios servidores, sendo assim, foi possível fazer o comparativo das duas concepções, ou seja, o servidor pode ter noção do que de fato seus líderes esperam deles.

O levantamento foi interessante também, de acordo com os resultados, para a possibilidade de futuramente subsidiar decisões de capacitação no âmbito da Pró-reitoria. A pesquisa foi favorável para identificar possíveis fraquezas do setor, dificuldades, diferença de ideias e concepções, além de identificar fatores positivos como o domínio das atividades, nível de conhecimentos, concordância de opiniões, enfim, vários fatores que de alguma forma serão úteis para a Pró-Reitoria.

Outro fator que foi levado em consideração é o fato de que a pesquisadora já fez parte do quadro de servidores da Pró-Reitoria, portanto, o acesso as informações foi facilitado, considerando que a mesma já conhece bem a estrutura e os servidores que compõe o setor, tornando a pesquisa viável. Portanto, a disponibilidade de informações facilitou a elaboração da pesquisa.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Nesta parte do trabalho serão abordadas as teorias que se fazem necessárias para a clara compreensão do assunto da pesquisa, bem como para que a pesquisa seja realizada de maneira que responda todos os objetivos corretamente. Os assuntos abordados são: Gestão de Pessoas, Competências, Mapeamento de Competências, e Gestão Universitária.

2.1 GESTÃO DE PESSOAS

As organizações podem ser consideradas como verdadeiros seres vivos. Com o contínuo crescimento e desenvolvimento dessas organizações, faz-se necessário acompanhar esses avanços no que diz respeito a maior complexidade de recursos necessários nas operações, aumento de capital, tecnologia, e o aumento do número de pessoas nas empresas. É nesse momento, que as pessoas se tornam o diferencial competitivo, responsáveis pelo sucesso da organização (CHIAVENATO, 2010).

Chiavenato (2010) afirma que a gestão de pessoas é formada por pessoas e organizações, e as pessoas passam grande parte de suas vidas trabalhando nessas organizações. Assim como as empresas precisam das pessoas para alcançar o sucesso, por outro lado as pessoas precisam das empresas para atingir objetivos pessoais e individuais. Nesse sentido, é possível notar a relação e dependência mútua onde existem benefícios recíprocos. O autor enfatiza que, quase tudo que a sociedade precisa é produzido e disponibilizado pelas organizações. Sendo assim, vivemos em uma sociedade de organizações, pois nascemos, aprendemos, servimos, trabalhamos e passamos grande parte das nossas vidas dentro de uma organização.

Conforme afirma Marras (2011), o surgimento das máquinas, do vapor, da eletricidade, da eletrônica, enfim, trouxeram mudanças muito significativas na tecnologia, nos processos de produção e metodologia da pesquisa. São as grandes organizações que são responsáveis pela grande parcela de mudanças ocorridas, principalmente as primeiras.

O conceito de Administração de Recursos Humanos pode ser definido da seguinte forma:

A administração de recursos humanos (ARH) refere-se às práticas e as políticas necessárias para conduzir os aspectos relacionados às pessoas no trabalho de gerenciamento, especificamente à contratação, ao treinamento, à avaliação, à remuneração e ao oferecimento de um ambiente bom e seguro aos funcionários da

empresa (DESSLER, 2003, p. 2).

A área de Recursos Humanos teve como necessidade inicial, o ato de contabilizar as horas trabalhadas dos empregados, as faltas e os atrasos para efeito de pagamento de salários. Nesse aspecto pouca coisa mudou com o passar do tempo. No início do século XIX, nos países como Itália, Estados Unidos e Brasil, o chamado "chefe de pessoal" apresentavam as mesmas características, que perduraram por muitos anos. Algumas dessas características são a inflexibilidade, um sujeito seguidor das leis e que possui uma imensa frieza especialmente para demitir alguém. Dessa forma, ser chamado para ir ao departamento pessoal, foi por muitos anos considerado ser demitido, sentimento esse que persiste até hoje em algumas organizações (MARRAS, 2011).

Conforme Marras (2011), Taylor seguiu o francês Fayol, quando em 1916, pela primeira vez, o administrador teve suas funções divididas em: planejar, organizar, coordenar, comandar e controlar. Gil (2011) apresenta que, Taylor concluiu através de observações feitas em oficinas, que os trabalhadores poderiam produzir muito mais do que estavam produzindo. Basicamente, essa teoria partia do pressuposto da simplificação de tarefas, redução do tempo empregado, enfim, da racionalização do trabalho. Esse sistema ficou denominado como *taylorismo*. Dessa forma, Taylor e Fayol foram os responsáveis pelo surgimento do movimento da administração científica, ou ainda, escola clássica. Foi nesse momento que se começou a observar e se preocupar com as pessoas.

As ideias da Administração Científica, segundo Dutra (2009), propiciaram um modo de organização do trabalho e princípios que nortearam a gestão de pessoas e foram importantes para a produção de bens e serviços em larga escala durante o pós-guerra. Maximiano (2009) expõe que em 1903, em um estudo divulgado por Taylor, o *Shop management* (Administração de operações fabris) estava apresentada a filosofia de administração, seguem os quatro princípios:

- I. O objetivo da boa administração era pagar salários altos e ter baixos custos de produção
- II. Com esse objetivo, a administração deveria aplicar métodos de pesquisa para determinar a melhor maneira de executar as tarefas.
- III. Os empregados deveriam ser cientificamente selecionados e treinados, de maneira que as pessoas e as tarefas fossem compatíveis.
- IV. Deveria haver uma atmosfera de íntima e cordial cooperação entre a administração e os trabalhadores, para garantir um ambiente psicológico favorável à aplicação desses princípios (MAXIMIANO, 2009, p. 31).

Conforme o contexto apresentado, a importância da administração de RH para os

administradores, está relacionada a aspectos como: contratar a pessoa ideal para determinado cargo, ter um nível de rotatividade baixo, estimular funcionários para que exerçam suas tarefas com motivação, não permitir que falte treinamento que possa prejudicar o efetivo de um departamento, entre outros (DESSLER, 2003).

Contudo, o termo *Gestão de Pessoas* surge no final do século XX, e veio para dar lugar a *Administração de Recursos Humanos*. Essa mudança ocorreu pelo fato de o termo *Administração de Recursos Humanos* ser considerado muito restritivo, pois pode ser interpretado como se as pessoas fossem apenas recursos, ao lado de recursos materiais e financeiros (GIL, 2011).

Gil (2011, p.17) conceitua a Gestão de Pessoas como sendo: "a função gerencial que visa à cooperação das pessoas que atuam nas organizações para o alcance dos objetivos tanto organizacionais quanto individuais". A expressão Gestão de Pessoas possui similaridade com outras expressões como, Gestão de Talentos, Gestão de Parceiros e Gestão de Capital Humano. Além disso, a expressão pode ser considerada como a evolução das áreas designadas no passado, como Administração de Recursos Humanos. Dutra (2009) concorda com Gil, e completa informando que a gestão de pessoas pode ser caracterizada como um conjunto de políticas e práticas que conciliam as expectativas entre a organização e as pessoas.

Dutra (2002) conceitua a gestão de pessoas como sendo um conjunto de políticas e práticas que possuem como objetivo a conciliação das expectativas da organização e os colaboradores, para que ambas as realizem com o passar do tempo. Chiavenato (2010) descreve as políticas e práticas necessárias expostas por Dutra:

1. Agregar talentos à organização.
2. Integrar e orientar talentos em uma cultura participativa, acolhedora e empreendedora.
3. Modelar o trabalho seja individual ou em equipe de maneira a torná-lo significativo, agradável e motivador.
4. Recompensar os talentos pelo excelente desempenho e pelo alcance de resultados como reforço positivo.
5. Avaliar o desempenho humano e melhorá-lo continuamente.
6. Comunicar, transmitir conhecimento e proporcionar retroação intensiva.
7. Treinar e desenvolver talentos para criar uma organização de aprendizagem.
8. Proporcionar excelentes condições de trabalho e melhorar a qualidade de vida no trabalho.
9. Manter excelentes relações com talentos, sindicatos e comunidade em geral.
10. Aumentar a competitividade dos talentos para incrementar o capital humano da organização e, conseqüentemente, o capital intelectual.
11. Incentivar o desenvolvimento organizacional (CHIAVENATO, 2010, p. 15).

A Gestão de Pessoas estruturou-se no mesmo século, com base na Escola da

Administração Científica. Durante todo o século, a gestão de pessoas segue os paradigmas criados por esse movimento (DUTRA, 2009). Gil (2011) complementa que, inicialmente, no campo da Administração, o movimento denominado Administração Científica, que foi difundido por Frederick W. Taylor (1856-1915) nos Estados Unidos, e Henri Fayol (1841-1925) na França, veio para substituir a improvisação e o empirismo, no que tange as atividades administrativas.

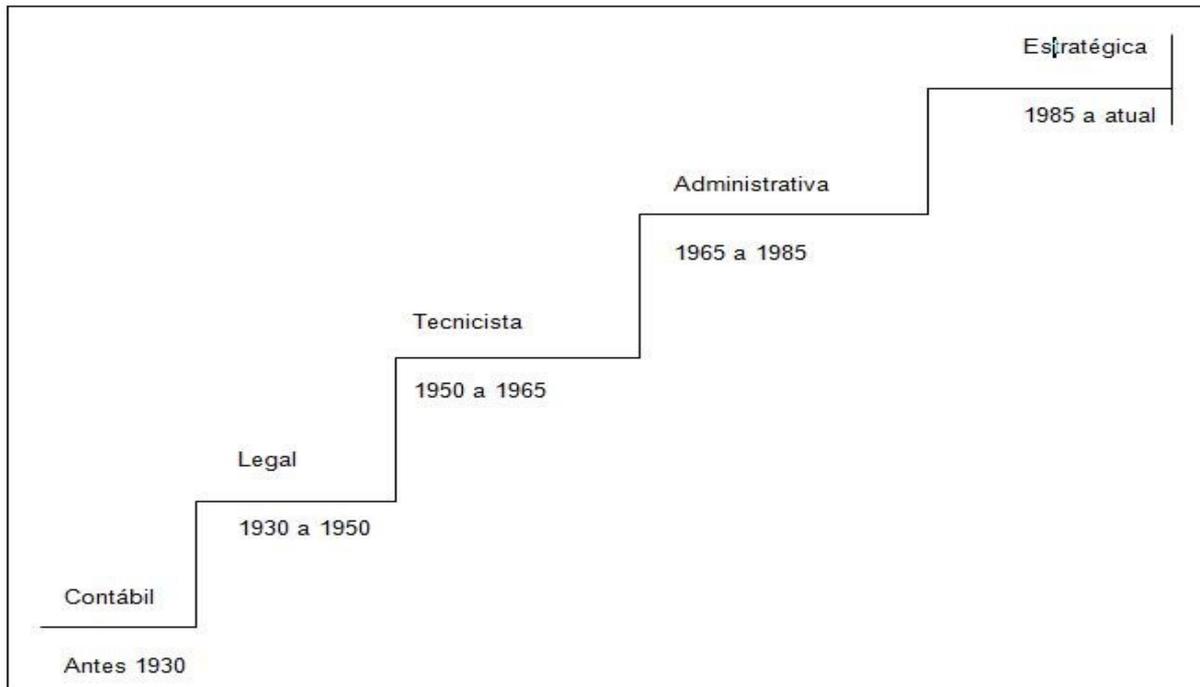
A gestão de pessoas é uma das áreas que mais tem passado por alterações e transformações nos últimos tempos, pois, conforme destaca Chiavenato (2010), a principal vantagem competitiva das organizações se motiva pelas pessoas que nela trabalham.

Tratando sobre o processo evolutivo da gestão de pessoas, Dutra (2009) explica que conforme a abordagem funcionalista é possível identificar três fases: operacional, gerencial e estratégica. Na fase da operacionalização, a gestão de pessoas se preocupa com a operacionalização de captação, treinamento, remuneração, entre outros, e perdurou até a década 60. A fase gerencial a gestão de pessoas passa a interferir nos diversos processos da organização, perdurou dos anos 60 até 80. A partir dos anos 80, quando começa a fase estratégica, a gestão de pessoas começa a assumir papel estratégico, a fim de internalizar novos conceitos a respeito da questão de as pessoas serem fator de geração de valor para as organizações.

Por outro lado, conforme expõe Dutra (2009), autores como WERTHER (1983) e PERETTI (1990), relacionam as fases com os desafios do ambiente, sendo esses desafios oriundos da legislação, tecnologia, desafios econômicos, políticos, culturais, demográficos, enfim. Quando os desafios são relacionados, as três fases apresentadas são reforçadas pelos autores.

Outras cinco fases da gestão de pessoal são apresentadas sendo a evolução do perfil profissional e de acordo com suas épocas. Conforme a figura a seguir, é possível analisar a evolução de acordo com suas respectivas datas:

Figura 1: Fases evolutivas da gestão de pessoal



A primeira sendo a fase contábil, antes de 1930, sendo considerada a pioneira da gestão de pessoas, também é chamada de “pré-histórica” por alguns autores, é caracterizada pela preocupação com os custos da organização. A mão de obra era registrada como uma conta, desta forma, as entradas e saídas deveria ser registradas, sendo assim, os trabalhadores eram vistos exclusivamente sob enfoque contábil (MARRAS, 2011).

A segunda fase, que ocorreu entre os anos de 1930 e 1950, é chamada de fase legal. Nessa fase surgiu a função de chefe de pessoal, onde a preocupação estava no acompanhamento e manutenção de leis trabalhistas que foram recém-criadas. Até o momento, o poder ficava centralizado somente no chefe da produção sobre os trabalhadores e agora passara a ser dos chefes de pessoal (MARRAS, 2011).

A próxima fase, entre 1950 e 1965, chamada de tecnicista, foi quando o modelo americano de gestão de pessoas foi implantado no Brasil e alavancou a função de RH. Neste momento, Juscelino Kubitschek implementou a indústria automobilística no Brasil. Entretanto, algumas modificações tiveram que serem feitas devido às características locais e da cultura organizacional. Na fase tecnicista, a área de RH iniciou a operacionalização de serviços de treinamento, recrutamento e seleção, cargos e salários, higiene e segurança no trabalho, benefícios entre outros (MARRAS, 2011).

Na quarta fase, a administrativa, ocorreu entre os anos de 1965 e 1985, onde criou-se um marco histórico nas relações entre capital e trabalho, quando foi implementado o movimento sindical, cujo nome se deu de “novo sindicalismo”. Nesta fase ocorreu uma mudança muito importante nas responsabilidades no cargo que agora passou a ser chamado de gerente de recursos humanos. A partir dessa fase, o cargo que antes possuía mais ênfase em procedimentos burocráticos e operacionais, agora passaria a ter mais ênfase em responsabilidades humanísticas, direcionadas para os indivíduos e suas relações (MARRAS,2011).

A última fase, conhecida como estratégica ocorre entre 1985 até os dias atuais, onde foram criados os primeiros programas de planejamento estratégico. Surgiu a nova alavancagem organizacional do cargo de gerente de RH, quando passou a ser reconhecido como diretoria em nível estratégico nas organizações (MARRAS, 2011).

Além das fases, Dutra (2002), destaca algumas alterações nas práticas estabelecidas pelas organizações no que diz respeito à gestão de pessoas. Segundo o autor, existe uma crescente preferência por:

- Transparência nos critérios que norteiam as relações entre a empresa e as pessoas;
- Práticas de gestão que privilegiem a conciliação de expectativas das pessoas e da empresa;
- Formas de encarecimento e remuneração centradas na agregação de valor das pessoas ao negócio da empresa;
- Processos de comunicação para que as pessoas possam contribuir para o negócio da empresa e aprimoramento de sua relação com ela;
- Espaços para que as pessoas possam assumir atribuições e responsabilidades de maior complexidade em função de sua competência (DUTRA, 2002, p. 20).

Essa nova maneira de ver a gestão de pessoas, traz como premissas de acordo com Dutra (2002): a relação existente entre desenvolvimento da organização e a sua capacidade em desenvolver pessoas e vice-versa; clareza a respeito do nível de contribuição de cada indivíduo para a organização bem como o que a empresa pode oferecer em troca para o indivíduo e por fim, a gestão de pessoas necessita ser integrada, buscando atender as expectativas da organização e dos colaboradores.

Nó tópico a seguir, serão tratados aspectos relacionados as competências, cujo conceito é muito importante para o sucesso dos resultados desse estudo.

2.2 COMPETÊNCIAS

Pode-se afirmar que o debate sobre competência entre psicólogos e administradores iniciou em 1973 nos Estados Unidos, quando McClelland publicou o artigo " *Testing for competence rather than intelligence*" (Testando por competências em vez de inteligência) (FLEURY, 2002). No final da Idade média, o termo competência pertencia à linguagem jurídica, mais tarde, o termo passou a designar o reconhecimento social a respeito da capacidade de alguém argumentar referente determinado assunto, e passou a ser utilizado também para qualificar alguém pela realização de determinado trabalho (CARBONE et al, 2009). Além disso, o debate era contextualizado em um ambiente de emprego formal, predominantemente industrial e amparado por atividades geralmente previsíveis e com uma forte base sindical (RUAS, 2005).

Ruas (2005) complementa explicando que realmente a origem do termo competência é por muitas vezes confundido com uma noção que lhe é relativamente associada, que é a qualificação, que inclusive, também foi debatido entre os anos de 1960 e 1980. Por volta dos anos de 1990, a reestruturação produtiva se intensificou, e ocorreu a necessidade do conceito de competência, que por sua vez, passou a fazer parte do contexto da aceleração da concorrência, lógica de atividades de serviços, trabalho informal e crises nas associações sindicais de trabalhadores, entre outros. Portanto, é possível afirmar que é a partir desse momento que a competência começa a tomar forma. Nessa dinâmica, a competência trata do desenvolvimento de capacidades.

A competência profissional é conceituada pelo Movimento de Empresas da França (Medef), ex-CNPF, como uma combinação de conhecimentos, experiências e comportamentos que são exercidos em um determinado contexto. Ela pode ser constatada quando colocada em prática em uma situação profissional, no qual é passível de validação. Dessa forma, cabe a organização a identificação, avaliação, validar e propiciar a evolução da competência (ZARIFIAN, 2008).

Nota-se com a definição exposta que é necessário promover uma mudança radical no que tange o modelo do posto de trabalho. A competência de fato pertence ao indivíduo, e não é uma qualificação de um cargo e, além disso, se manifesta no ambiente de trabalho, em situações específicas, e é nesse momento que é avaliada. Entretanto, é possível verificar que a competência apenas se manifesta em atividades práticas, quando existe o comando da situação (ZARIFIAN, 2008).

Segundo Maximiano (2009), o conceito de competência pode ser compreendido da seguinte forma:

Competências são conhecimentos, habilidades e atitudes necessários para uma pessoa desempenhar atividades. As competências desenvolvem-se por meio de experiência profissional, educação formal e informal e convivência familiar e social. As competências importantes para o desempenho de tarefas gerenciais agrupam-se em quatro categorias principais - intelectuais, interpessoais, técnicas e intrapessoais [...]. (MAXIMIANO, 2009, p. 19)

McClelland(1973 *apud* Fleury,2002) considera a competência como uma característica subjacente a uma pessoa relacionando com uma performance superior na realização de determinada tarefa. O conceito de competência segundo a autora condiz com o conceito exposto por Maximiano, no qual afirma que a competência é um conjunto de conhecimentos, habilidade e atitudes, ou seja, conjunto de capacidades humanas que justificam uma alta performance. Resumindo, Fleury (2002) afirma que a competência pode ser considerada como um estoque de recursos que o indivíduo possui.

A partir dos anos de 1970, o tema começou a despertar o interesse e estimulou o debate teórico e propiciou a realização de pesquisas. Devido a frequente utilização do termo no campo da gestão organizacional, provocou que este adquirisse variadas conotações, sendo inclusive empregado de maneira diferente em algumas situações (CARBONE et al, 2009, *apud* BRANDÃO E GUIMARÃES, 2001;McLAGAN, 1997). Entretanto, Dutra (2004) afirma que é possível identificar duas correntes nessa linha de pensamento, a primeira defendida por Boyatzis (1982) e McClelland (1973), que entende a competência como o conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes, formando um estoque, credenciando um indivíduo para exercer determinado trabalho. A segunda ideia defendida por Le Boterf, 1999, e Zarifian, 1999, associa a competência à realização de um indivíduo em relação a determinado contexto, sendo assim, portanto, aquilo que ela produz no trabalho.

Dias et al (2008) complementa expondo que mesmo que o conceito de competência seja aparentemente simples, a aplicação deste tem se apresentado complexa. Sua aplicação acompanha a utilização de práticas gerenciais difundidas nas organizações, desta forma não seria possível um tratamento homogêneo.

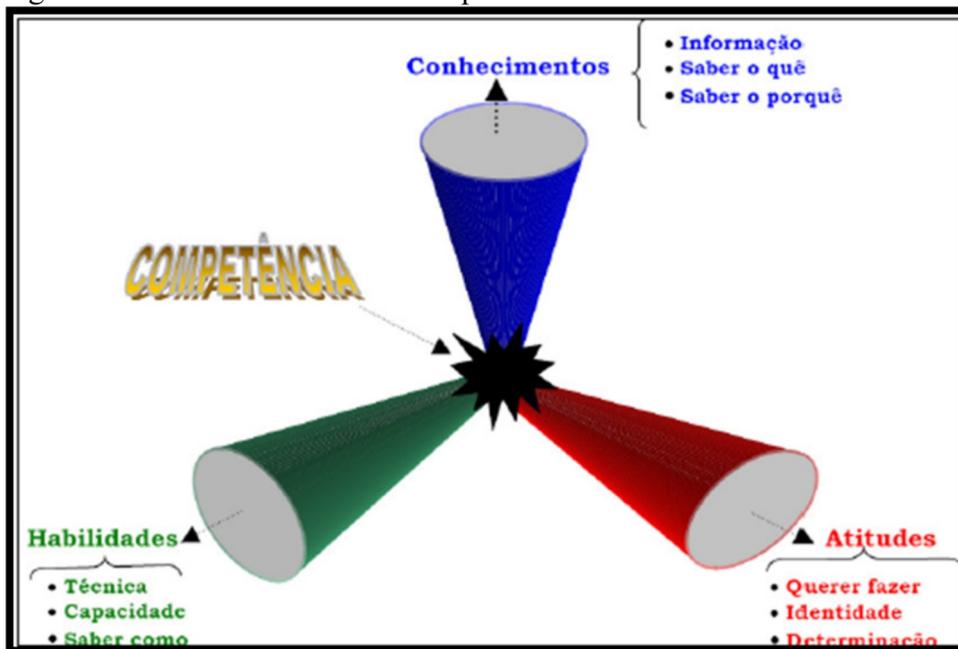
De acordo com as proposições expostas pelos autores, é possível definir o conceito de competência com base na união das duas ideias, adotando uma perspectiva integradora. Dessa forma, a competência pode ser entendida como, conforme Carbone (2009, p. 43): "não apenas como o conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessários para exercer determinada atividade, mas também como o desempenho expresso pela pessoa em um dado

contexto [...]". Esse contexto no qual o autor se refere, está relacionado em termos de comportamentos e realizações decorrentes da aplicação dos conhecimentos, habilidades e atitudes no local de trabalho. Conforme Dutra (2009) existe uma diversidade de conceitos sobre competência que podem ser complementares.

Ainda na concepção de Dutra (2009), as pessoas atuam como agentes de transformação, isso por que transformam conhecimentos, habilidade e atitudes em competências para a organização. Portanto, a competência entregue está relacionada a agregação de valor ao patrimônio de conhecimentos da empresa. A agregação de valor, por sua vez, pode ser entendida como algo que o indivíduo entrega para a organização, de modo, que permanece na organização mesmo que a pessoa saia dela.

A seguir segue uma figura que representa as três dimensões da competência, que também é conhecida por CHA (conhecimentos, habilidades e atitudes). Cada dimensão do conjunto apresenta as informações necessárias para colocá-las em prática.

Figura 2: As três dimensões da competência



Fonte: Durand (2000, *apud* BRANDÃO; GUIMARÃES, 2001, p. 10)

Complementando a figura anterior, Leme (2005) define três pilares da competência: o conhecimento é o saber; as habilidades é o saber fazer e a atitude é o querer fazer, motivando o indivíduo a utilizar seu conhecimento. Além disso, o autor ainda apresenta a classificação em competências técnicas e comportamentais, no qual a primeira diz respeito a tudo que o

indivíduo precisa saber para desempenhar sua função. A segunda quer dizer tudo o que ele precisa demonstrar como diferencial dos demais.

Quadro 1: Desdobramento do CHA

Conhecimentos	Saber	Competência Técnica
Habilidades	Saber fazer	
Atitudes	Querer fazer	Competência Comportamental

Fonte: Leme (2005, p.18)

Conforme o quadro apresentado, verifica-se que as competências técnicas são o saber e o saber fazer, enquanto as competências comportamentais são o querer fazer.

O conceito e o entendimento de competências evoluiu ao longo do tempo, e essa evolução pode ser dividida em quatro fases, de acordo com Dutra (2009). A primeira fase está relacionada com o uso da competência para seleção e desenvolvimento de pessoas. Essa fase é baseada na observação das competências diferenciadoras que levaram pessoas ao sucesso. Nessa fase, o conceito estava baseado na concepção de McClelland (1973) e Boyatzis (1982). As competências diferenciadoras que foram citadas foram tiradas de histórias de sucesso e servem para analisar outras pessoas da empresa e também para auxiliar processos de seleção de candidatos.

A segunda fase era caracterizada pelo uso da competência diferenciada por nível de complexidade. Com o tempo, foram criadas escalas de diferenciação por níveis de complexidade. Entretanto, nessa fase surgiram desconfortos como: o vínculo da competência com histórias de sucesso, sendo que o sucesso de ontem não garante o sucesso de amanhã; o desvio do vínculo com os objetivos da empresa; a necessidade de utilização do conceito para a remuneração, avaliação e carreira, esses conflitos levaram ao surgimento da terceira fase (DUTRA, 2009).

A terceira fase foi nomeada como competência como conceito integrador da gestão de pessoas e desta com os objetivos estratégicos da empresa. Com a nova fase a competência passou a ser vista com outro olhar, buscando além da integração com os objetivos estratégicos da organização, mas também a integração com a gestão de pessoas. O foco principal da fase era a remuneração, inicialmente foi difícil, isso porque se tentou ligar as competências a habilidades dominadas pelos trabalhadores (DUTRA, 2009).

A quarta e última fase, apresentou a apropriação pelas pessoas dos conceitos de competência. Dutra (2009) afirma que diante de uma pesquisa realizada no Brasil, algumas

empresas trabalham com o aprimoramento dos sistemas de gestão de pessoas, e também estimulam seus trabalhadores a elaborarem seus projetos de carreira e desenvolvimento profissional. Porém, poucas empresas estão nessa fase, entretanto, quando as pessoas compreendem que, quando lidam com maior complexidade, além de desenvolverem para a empresa, desenvolvem para elas mesmas, tendem a aceitar o sistema de gestão de pessoas por competência (DUTRA, 2009).

De acordo com Maximiano (2009), as competências são agrupadas em quatro categorias principais: intelectuais, interpessoais, técnicas e intrapessoais. Quanto as competências intelectuais, elas se referem as formas de raciocinar. Ou seja, as competências intelectuais são utilizadas para produzir, processar e utilizar informações. Além de que são utilizadas para analisar planejar, definir estratégias e tomar decisões.

As competências interpessoais são utilizadas para liderar uma equipe, trabalhar com colegas e basicamente se relacionar com outras pessoas. Alguns exemplos de competências interpessoais são: capacidade de comunicação, capacidade de entender os princípios de liderança e também de liderar, capacidade de entender o processo de motivação e adequar cada princípio para cada pessoa e grupo, entre outros (MAXIMIANO, 2009).

A competência técnica é baseada nos conhecimentos de uma atividade específica, seja do gerente, da equipe ou organização. Em todos os casos, ela é resultado da prática ou alguma forma de aprendizagem. Dessa forma, as competências técnicas são específicas de uma determinada profissão, como por exemplo, uma pessoa que trabalha em um banco, ela requer conhecimentos de atividades bancárias, que são consideradas as competências técnicas (MAXIMIANO, 2009).

Por fim, a competência intrapessoal está relacionada com a autoanálise, autocontrole, automotivação, ou seja, a ação da pessoa em relação a ela mesma. Maximiano (2009) cita exemplos de competências intrapessoais: entendimento do próprio cargo, capacidade de compreender o próprio comportamento, capacidade de compreender o comportamento dos outros, entre outras. Portanto, essa competência permite um olhar para si mesmo.

As organizações e pessoas promovem um processo contínuo de troca de competências. A empresa, de um lado, possui um conjunto próprio de competências que tem origem da gênese e do processo de desenvolvimento organizacional, e que são concretizadas no seu patrimônio de conhecimentos. Esse patrimônio propicia as vantagens competitivas da organização do contexto do qual faz parte. Entanto, do outro lado estão os indivíduos com seus conjuntos de competências, que podem ou não estarem sendo aproveitadas pela

organização(DUTRA, 2009).

A troca ocorre quando a empresa passa seu patrimônio para os trabalhadores, promovendo enriquecimento e preparação para enfrentarem novas situações tanto profissionais quanto pessoais. Em contrapartida, os indivíduos com sua capacidade individual desenvolvida, transferem para a organização seu conhecimento e aprendizado. As pessoas que são responsáveis por colocarem em prática o patrimônio de conhecimentos da empresa, concretizando dessa forma as competências organizacionais (DUTRA, 2009).

Diante do exposto, as competências podem ser classificadas em humanas e organizacionais, de acordo com Brandão e Guimarães (2001). As humanas também são chamadas de competências individuais ou profissionais, ou seja, que estão relacionadas a pessoas, organizacionais se referem a atributos ou capacidades da organização como um todo. É importante destacar que cada nível influencia o outro, de forma que as competências humanas afetam as organizacionais, enquanto as mesmas são influenciadas por estas (BRANDÃO E GUIMARÃES, 2001).

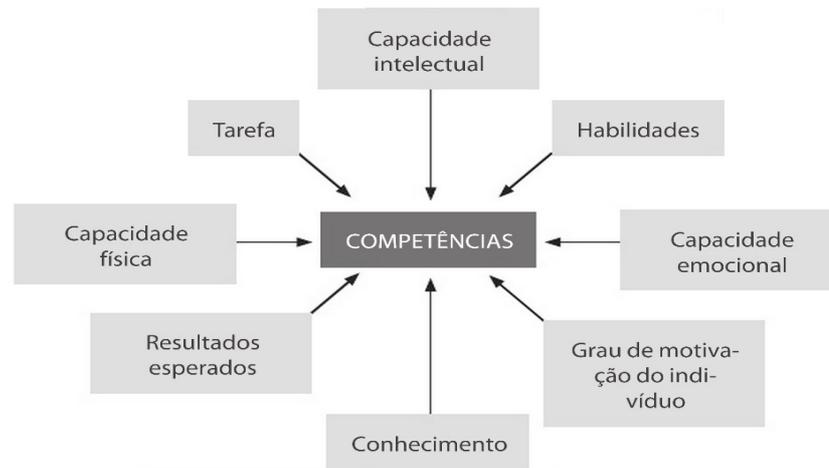
Dalmau e Tosta (2009), aprofundam a explicação sobre as competências individuais e organizacionais. Conforme os autores explicam, em relação as competências individuais, que essas se manifestam no indivíduo, independente da equipe. Além disso, os autores explicam que:

As competências individuais estão ligadas à forma de interagir da pessoa. Compreende os conhecimentos, as habilidades individuais e as características pessoais como complemento ao exercício da função do colaborador na empresa. Envolve fatores comportamentais, exclusivamente, constituindo-se em uma importante referência para a construção de ferramentas de avaliação de desempenho (DALMAU; TOSTA,2009, p. 45)

Percebe-se que as competências individuais estão focadas nas competências técnicas e comportamentais, visto que a competências técnica é pré-requisito para ocupar uma função. Portanto, a competência técnica individual é verificada antes mesmo de um cargo ser ocupado pelo colaborador. O diferencial e o foco deve ser mantido nas competências comportamentais (DALMAU;TOSTA, 2009)

De acordo com os autores, o grande desafio das competências individuais é identificar quais comportamentos relevantes para o processo no indivíduo, considerando que não é possível visualizar características comportamentais em um currículo, por exemplo, ao contrário das competências técnicas, que são facilmente identificadas.

Figura 3: Desdobramentos da competência



Analisando a figura, é possível verificar que a competência pode ser observada no indivíduo por meio de seus desdobramentos que são compostos por: conhecimento do indivíduo, capacidade intelectual, emocional e física, habilidades que possui e tarefas que a pessoa é capaz de desempenhar, resultados esperados e a capacidade de alcançá-los, grau de motivação para demonstrar essas características (DALMAU;TOSTA, 2009).

As competências organizacionais, como explicam Dalmau e Tosta (2009, p. 47), "são aquelas referentes a visão que os gestores detêm sobre o mercado e sobre as tendências que impactam o negócio em que atuam, resultando em melhorias que agregam valor ao cliente final". Como desdobramento dessas competências tem-se as competências técnicas, que são as competências que participam das atividades operacionais de um negócio.

As competências individuais e organizacionais podem ser consideradas interdependentes e complementares. A principal diferença encontra-se no foco, sendo que enquanto as individuais possuem foco comportamental, as organizacionais possuem foco técnico. Pode-se afirmar que são as competências técnicas que estão diretamente ligadas aos processos, que complementarão as competências comportamentais, que por sua vez estão diretamente ligadas ao indivíduo, para então formar um conceito mais amplo de competência, explicam Dalmau e Tosta (2009).

É possível afirmar que a competência está relacionada a competitividade, isso porque as competências de uma organização acompanharão as exigências do mercado, para melhorar o atendimento e gerar a vantagem competitiva, abordada por Porter. A estratégia competitiva escolhida baseia-se na atratividade das indústrias, relacionada a rentabilidade a longo prazo e

fatores que a determinam, e nos determinantes de posição competitiva relativa dentro de uma indústria. No entanto, a atratividade mencionada só é conquistada mais ou menos com o passar do tempo, e a posição competitiva é uma busca incansável entre concorrentes (DALMAU;TOSTA, 2009).

Porter (1999, *apud* DALMAU;TOSTA, 2009) cita cinco forças competitivas: ameaça de novos entrantes, poder de barganha dos clientes, ameaça de produtos ou serviços substitutos, poder de barganha dos fornecedores e setor competindo por uma posição entre concorrentes. As competências organizacionais influenciam a rivalidade existente entre os concorrentes, e essa rivalidade está ligada a diversos fatores, que podem fortalecer ou até mesmo reduzir sua intensidade. Para tentar se manter no mercado e conquistar cada vez mais clientes e suas competências essenciais, são analisados todos os concorrentes, forças, fraquezas, produtos disponíveis no mercado e diferenciais.

As competências essenciais formam a identidade corporativa, da mesma forma que as competências individuais formam o indivíduo. Porém, por muitas vezes as empresas apenas se preocupam com o portfólio de produtos, e esquecem do portfólio de competências, que podem ser uma fonte de vantagem competitiva (DALMAU;TOSTA,2009).

Entendidas as competências, a próxima etapa é identificar quais as competências existentes, para isso é necessário realizar o mapeamento, tópico que será apresentado na sequência.

2.3 MAPEAMENTO DE COMPETÊNCIAS

O mapeamento de competências compreende os principais métodos, técnicas e instrumentos para identificar o *gap* a lacuna de competências necessárias para concretizar os objetivos estratégicos da organização. O processo de mapeamento é muito importante para verificar quais competências são relevantes para a empresa (CARBONE et al, 2009).

Além disso, através do mapeamento também é possível detectar quais competências não estão sendo utilizadas pela organização, inclusive as que não são relevantes, não contribuindo como diferencial para a organização e para o profissional (DALMAU;TOSTA, 2009).

A etapa do processo de mapeamento de competências consiste em três níveis de análise, o primeiro diz respeito a identificação das competências que são necessárias para alcançar os objetivos organizacionais. Nessa etapa é realizada uma pesquisa documental,

analisando a missão, visão de futuro, objetivos, entre outros aspectos relacionados à organização. No segundo nível, após a pesquisa mencionada, dados são coletados com especialistas ou diretoria da organização, de forma que esses dados estejam de acordo com a pesquisa documental (BRUNO-FARIA; BRANDÃO, 2003). Por fim, o terceiro nível consiste na comparação, quando as competências do cargo são comparadas com as competências exigidas pela organização, é possível obter um rol de necessidades para o desenvolvimento profissional (DALMAU E TOSTA, 2009)

Entretanto, independente dos métodos que serão utilizados, Carbone et al (2009) alerta para alguns cuidados que precisam ser observados. O autor indica que as competências profissionais sejam descritas sob forma de referenciais de desempenho. O comportamento pode ser descrito fazendo a utilização de um verbo e um objeto de ação, sendo acrescido uma condição esperada de desempenho, sempre que possível.

Quadro 2: Exemplos de condições de qualidades associados a competências humanas

Comportamento (verbo + objeto da ação)	Critério	Condição
Edita Texto	Sem erros de digitação	Utilizando o aplicativo Word
Comunica-se com os clientes	De forma clara e objetiva	Utilizando diferentes veículos de comunicação (telefone, fax, internet)
Realiza análises financeiras	Com acurácia	Utilizando modelos de mensuração de riscos de empresas e projetos

Fonte: Carbone et al (2009, p.57)

Carbone et al (2009) salientam que a importância da clara descrição das competências está relacionada a interpretação dos funcionários, isto é, pela falta de clareza eles tendem a interpretar da maneira que lhes for conveniente. Deve-se ainda, conforme os autores, prestar atenção na metodologia. Isso significa, evitar a construção de longas descrições e utilização de termos técnicos que dificultam a compreensão, ambiguidades, irrelevâncias, e obviedades.

Ao contrário, como sugestão de uma boa descrição, os autores recomendam a utilização de verbos que expressem uma ação concreta, verificar junto as pessoas chaves a descrição para evitar inconsistências, realização e validação das competências descritas, visando que todos os funcionários compreendam a descrição do comportamento.

Conforme Carbone et al (2009), para a identificação das competências, algumas técnicas precisam ser utilizadas, exemplos dessas ferramentas são: análise documental, entrevista, observação, questionário e escala de avaliação. A análise documental consiste na

análise do conteúdo da missão, visão, objetivos e outros aspectos relacionados a estratégia da organização.

A entrevista é baseada na utilização da percepção dos entrevistados, comparando com os dados encontrados na análise comportamental, com a finalidade de identificar as competências mais importantes para a organização. Ela pode ser individual ou coletiva. Um aspecto importante na entrevista, é o cuidado em relação a seleção de pessoas, formulação do roteiro de perguntas, coleta e análise de dados (CARBONE et al, 2009).

Quanto a observação, é uma técnica optativa baseado no exame detalhado das competências relevantes relacionadas aos indivíduos e as equipes. Conforme Carbone et al (2009) argumenta, as principais vantagens do mapeamento de competências está em conseguir verificar dados detalhados de forma que não podem ser omitidos, considerando que o pesquisado poderá omiti-los, se fosse utilizado de outra maneira.

O questionário é a técnica mais utilizada para mapear competências em relação a determinado contexto ou estratégia social. Inicialmente, é necessária a prévia utilização de outros métodos, que podem ser análise documental, observação, entrevista ou grupo focal, com o objetivo de reunir elementos para a formulação do questionário (CARBONE et al, 2009).

Por fim, tem-se a escala de avaliação, também chamada de escala Likert. Essa técnica consiste em uma escala para os respondentes classificarem o grau de importância das competências. De acordo com Pasquali (1997, *apud* CARBONE et al, 2009) é importante realizar uma avaliação semântica do questionário que será aplicado, isso porque, a partir dela será possível analisar se os dados constates no questionário possuem clara compreensão sem erros e imperfeições.

O diagnóstico das competências está relacionado com as estratégias organizacionais. A partir dele é possível além de apontar as competências necessárias, inventariar as competências que já fazem parte da organização, bem como as que são necessárias e não estão disponíveis (TOSTA,2011).

2.4 GESTÃO DE PESSOAS NAS UNIVERSIDADES

A partir dos avanços observados nas últimas décadas, as instituições públicas e privadas tem se motivado a buscarem novas maneiras de gestão com o intuito de melhorar o desempenho, atingir objetivos e metas, e atender plenamente o público-alvo de cada uma (ANDRADE, SANTOS, 2004).

Atualmente observa-se que o sucesso das organizações depende muito do investimento nas pessoas que nela trabalham. Isso se reflete também no Serviço Público Federal. A partir das mudanças ocorridas tanto no cenário nacional e internacional, na década de 90, o Estado percebeu uma imensa necessidade de reformular os paradigmas da Administração Pública Federal (ANDRADE, SANTOS, 2004).

Dentre as organizações públicas federais tem-se as Instituições Federais de Ensino Superior – IFES. As universidades em especial, possuem a missão de conservar, transmitir e ritualizar uma herança cultural de saberes, ideias e valores que contribuem com o desenvolvimento da sociedade. É considerada a instituição mais antiga e significativa da sociedade (COLOSSI et al, 2005 *apud* RODRIGUES,2009). Além disso, Tosta (2012) afirma que as universidades carregam uma bagagem histórica muito pesada em relação a outras instituições. Se, por um lado, isso lhe garante credibilidade e segurança, por outro dificulta os processos de mudança e de aceitação do novo.

As universidades, especificamente as públicas, defrontam-se com a necessidade de romper com o atual modelo que a enrijece, entretanto, são difíceis as condições para enfrentar o desafio, visto que requer transformações profundas. Ribeiro (2014), afirma que a gestão da universidade atualmente é marcada por uma série de desafios, os quais são configurados como compromissos da instituição.

Atualmente, a educação superior enfrenta novas exigências de contexto econômico e social, dessa forma, é necessário que ela se adapte as transformações. A universidade encontra-se diante do desafio de assimilar essas transformações e demandas da sociedade. Portanto, a universidade precisa assumir uma posição proativa em relação ao seu governo e gestão (RIBEIRO, 2014).

Entretanto, é perceptível a resistência a essas mudanças, sendo as organizações consideradas como conservadoras e avessas a mudanças. Soares (2002) refere-se as mudanças das últimas décadas, como:

Tudo isso sinaliza para uma situação de muitos obstáculos, considerando as particularidades da estrutura burocrática e administrativa das instituições mais tradicionais, notadamente, as universidades públicas brasileiras, as quais são permanentemente desafiadas, forçando a que tais instituições busquem a melhoria e a reformulação de antigos padrões de funcionamento e organização acadêmica e administrativa (SOARES, 2002, p.122).

Conforme explica Ribeiro (2014), a gestão universitária é definida nos estatutos, a partir do que consta na missão, objetivos e finalidades da instituição, baseada certamente nas

mudanças ocorridas nos campos político, social, econômico e cultural. Diante das mudanças, a política universitária de ensino, pesquisa e extensão, é organizada baseado nos valores e crenças idealizadas pelos líderes e que colocada em prática pelas pessoas que compõe a universidade, que podem ser consideradas como recurso mais importante da instituição. Ribeiro (2014, *apud* Colombo, 2011), complementa que as instituições de ensino superior dependem da competência e a performance das equipes.

Bernardes (2006) expõe que a universidade possui necessidade de criar meios de capacitar dirigentes, formando estes na área de gestão universitária, permitindo dessa forma que administrem um moderno sistema e interaja com a sociedade. Portanto, valorizar a gestão de pessoas e tecnologia da informação é imprescindível. Faz-se necessário possuir visão ampla das novas competências exigidas pela universidade. O autor destaca que:

A universidade deve estar dirigida ao perfil gerencial do administrador do futuro, que deve possuir algumas posturas indispensáveis como: iniciativa de ação e decisão, capacidade de negociação, competência e autonomia para criar e inovar, capacidade de comunicação interpessoal, comprometimento com princípio ético, capacidade de trabalhar em grupo (BERNARDES, 2006, p.03).

Portanto, segundo Andrade e Santos(2004) nota-se que é imprescindível a universidade ter um modelo de gestão de recursos humanos que facilite a adoção de princípios gerenciais e promova a capacitação dos servidores com o objetivo de que eles sejam agentes estratégicos de mudança das organizações públicas. Os autores afirmam que:

A revisão do perfil do servidor traz dois benefícios diretos para o serviço público: cria incentivos para que os próprios servidores busquem a melhoria contínua de sua qualificação e que nas suas áreas de atuação trabalhem de maneira mais gerencial e empreendedora, contribuindo para o alcance da missão da organização (ANDRADE, SANTOS, 2004, p. 3).

Na esfera do serviço público Federal têm se o sistema de Pessoal Civil da Administração Federal – SIPEC, que é administrada pela Secretaria de Recursos Humanos – SRH. Seguem as finalidades da Secretaria de Recursos Humanos:

- Exercer como Órgão Central do Sistema de Pessoal Civil - SIPEC, a competência normativa em matéria de pessoal civil no âmbito da Administração Pública Federal direta, das autarquias, incluídas as de regime especial e das fundações públicas;
- Propor a formulação de políticas e diretrizes para a administração de recursos humanos, inclusive quanto à seguridade social, aos benefícios, às relações de trabalho, às carreiras, à remuneração, à capacitação e ao dimensionamento da força de trabalho;
- Propor políticas e mecanismos que garantam a democratização das relações de trabalho na administração pública federal visando possibilitar a valorização do

servidor e o cumprimento dos princípios da eficiência e eficácia no serviço público federal;

- Propor o desenvolvimento e implantar sistemas informatizados de gestão de recursos humanos.
- Exercer atividades de auditoria pessoal e de análise das informações constantes da base de dados do Sistema Integrado de Administração de Recursos Humanos – SIAPE (MINISTERIO DO PLANEJAMENTO, 2009).

A administração de pessoas das Universidades Federais está fundamentada no cumprimento das legislações federais, sendo que a principal delas é a Lei nº 8.112 de 1990, que dispõe sobre o regime jurídico dos servidores públicos civis da União, das autarquias e das fundações públicas federais. Esta Lei define diversos procedimentos de administração de pessoal do poder executivo federal, no que diz respeito a investidura, os benefícios, os deveres, inclusive penalidades administrativas cabíveis.

No entanto, existem outras legislações complementares que tratam de assuntos relacionados a administração de pessoal na administração pública federal. No que diz respeito a gestão de competências, têm-se a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal - PNDP, instituída pelo Decreto nº 5.707, de 2006 (BRASIL, 2015).

A PNDP possuiu treze diretrizes, sendo elas:

I. incentivar e apoiar o servidor público em suas iniciativas de capacitação voltadas para o desenvolvimento das competências institucionais e individuais;

II. assegurar o acesso dos servidores a eventos de capacitação interna ou externamente ao seu local de trabalho;

III. promover a capacitação gerencial do servidor e sua qualificação para o exercício de atividades de direção e assessoramento;

IV. incentivar e apoiar as iniciativas de capacitação promovidas pelas próprias instituições, mediante o aproveitamento de habilidades e conhecimentos de servidores de seu próprio quadro de pessoal;

V. estimular a participação do servidor em ações de educação continuada, entendida como a oferta regular de cursos para o aprimoramento profissional, ao longo de sua vida funcional;

VI. incentivar a inclusão das atividades de capacitação como requisito para a promoção funcional do servidor nas carreiras da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, e assegurar a ele a participação nessas atividades;

VII. considerar o resultado das ações de capacitação e a mensuração do desempenho do servidor complementares entre si;

VIII. oferecer oportunidades de requalificação aos servidores redistribuídos;

IX. oferecer e garantir cursos introdutórios ou de formação, respeitadas as normas específicas aplicáveis a cada carreira ou cargo, aos servidores que ingressarem no setor público, inclusive àqueles sem vínculo efetivo com a administração pública;

X. avaliar permanentemente os resultados das ações de capacitação;

XI. elaborar o plano anual de capacitação da instituição, compreendendo as definições dos temas e as metodologias de capacitação a serem implementadas;

XII. promover entre os servidores ampla divulgação das oportunidades de capacitação;

XIII. priorizar, no caso de eventos externos de aprendizagem, os cursos ofertados pelas escolas de governo, favorecendo a articulação entre elas e visando à construção de sistema de escolas de governo da União, a ser coordenado pela Escola Nacional de Administração Pública – ENAP (BRASIL, 2015).

A partir disso, verifica-se que esta política se direciona nas ações de capacitação nos órgãos públicos federais, considerando que é necessário um processo contínuo de aprendizado para o desenvolvimento dos servidores.

Tosta (2011) afirma que é visível o foco no desenvolvimento de competências individuais alinhadas as competências dos órgãos da administração pública federal, além de constatar a importância de desenvolver as competências gerenciais dos servidores responsáveis pela direção dos órgãos.

Nesta seção foi possível compreender melhor a parte teórica do estudo, que facilitará na compreensão e interpretação dos dados que serão expostos mais adiante. Foram abordadas opiniões de diversos autores referente gestão de pessoas, competências, mapeamento de competências e gestão de pessoas nas universidades, a fim de contribuir com o objetivo deste estudo.

Diante disso, a seguir serão apresentados os procedimentos metodológicos necessários para a elaboração deste trabalho.

3 METODOLOGIA

A metodologia é o processo de pesquisa utilizado para a elaboração e discussão de determinado assunto, ou seja, é um percurso a ser seguido pelo pesquisador, com a finalidade de responder o problema de pesquisa já anteriormente definido. É nesse sentido que se estabelece a seguir os procedimentos metodológicos adotados para a composição deste trabalho, dividido da seguinte forma: classificação da pesquisa, sujeitos da pesquisa, técnica de coleta de dados e análise dos dados.

3.1 CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA

A abordagem desse trabalho pode ser classificada como qualitativo em primeiro momento, considerando que durante a análise do material para elaboração da fundamentação teórica e realização da análise do conteúdo das entrevistas, não foram utilizados métodos quantitativos. Entretanto, a segunda fase pode ser considerada quantitativa, pois “[...] implica em medir relações entre variáveis (associação ou causa-efeito), ou avaliar o resultado de algum sistema ou projeto.” (ROESCH, 2005, p. 130). Ou seja, no segundo momento utilizaram-se técnicas de estatística para analisar os questionários aplicados aos servidores.

Quanto aos tipos de pesquisa, Vergara (2007) expõem dois critérios de categorização da pesquisa que são: quanto aos fins e quanto aos meios. Quanto aos fins, cada pesquisa possui objetivos diferentes, sendo concebidas por problemas diferentes. Logo, quanto aos objetivos do estudo, Gil (2010) explica que as pesquisas podem ser classificadas de três formas diferentes, sendo elas: exploratória, descritiva ou explicativa. Destaca-se por sua vez que, no trabalho em questão, a pesquisa será considerada como exploratória e descritiva. Exploratória, pois:

Explorar é tipicamente fazer a primeira aproximação de um tema e visa a criar maior familiaridade em relação a um fato, fenômeno ou processo. Quase sempre se busca essa familiaridade pela prospecção de materiais que possam informar ao pesquisador a real importância do problema, o estágio em que se encontram as informações já disponíveis a respeito do assunto, e até mesmo revelar ao pesquisador novas fontes de informação. (SANTOS, 2007, p. 28).

Em primeiro momento, esse estudo se caracteriza como exploratório, pois foi levantada a matriz de competências requeridas aos servidores investidos em funções gratificadas de uma Pró-Reitoria de uma universidade federal, e que ainda não se encontra na literatura. A pesquisa descritiva de acordo com Gil (2010) tem como objetivo descrever as características de uma população ou fenômeno. Sendo assim, depois da fase de identificar as

competências, a pesquisa pode ser considerada descritiva, pois descreve as características atuais do setor analisado, bem como a organização da estrutura.

Além disso, o presente trabalho pode ser definido como uma pesquisa aplicada, ou seja, “Objetiva gerar conhecimentos para a aplicação prática e dirigida à solução de problemas específicos. Envolve verdades e interesses locais, tendo como propósito resolver um problema específico” (SOUZA; FIALHO; OTANI, 2007, p. 38). Percebe-se então que, a motivação que leva a realização dessa pesquisa envolve um problema concreto, pois possui uma finalidade prática.

Posteriormente, quanto aos meios, deve-se destacar que, em relação aos procedimentos adotados para a coleta de dados, foram realizados por meio de pesquisa bibliográfica, sendo “[...] aquela que se realiza a partir do registro disponível, decorrente de pesquisas anteriores, em documentos impressos, como livros, artigos, teses, etc. [...] O pesquisador trabalha a partir das contribuições dos autores dos estudos analíticos constantes dos textos” (SEVERINO, 2007). Não se pode deixar de destacar que o estudo que se segue decorre também de um estudo de caso e, como forma de melhor compreensão, Yin (1981, *apud* GIL, 1999) explica que se trata de um estudo empírico, que visa investigar um fenômeno atual dentro do seu contexto real.

Por sua vez, é preciso que haja técnicas para que os dados possam ser coletados. É neste sentido que foram realizadas análises documentais e entrevistas. Em relação a análise documental, é possível dizer que “A característica da pesquisa documental é que a fonte de coleta de dados está restrita a documentos, escritos ou não, constituindo o que se denomina de fontes primárias. Estas podem ser feitas no momento em que o fato ou fenômeno ocorre, ou depois.” (MARCONI; LAKATOS, 2010, p. 157). Para a composição de determinadas etapas deste trabalho, foi necessária a pesquisa documental, em termo de históricos, estruturas, enfim, material que está disponível em documentos físicos ou digitais.

As entrevistas foram feitas com o Pró-Reitor de Administração e Infraestrutura e com os quatro superintendentes a fim de coletar informações referentes as competências organizacionais e de cada função gratificada. A entrevista foi semi estruturada, com cinco perguntas abertas e a partir delas foi possível identificar a visão dos líderes referente o tema desse estudo e posteriormente validar as informações com os servidores.

3.2 UNIDADE DE ANÁLISE E SUJEITOS DA PESQUISA

Nessa etapa, é importante apresentar a estrutura da universidade e especificamente da Pró-Reitoria a ser estudada. A Universidade Federal da Fronteira Sul, conta atualmente com seis campi e Reitoria, sendo localizadas nas cidades de Chapecó – SC, Laranjeiras do Sul – PR, Realeza – PR, Erechim – RS, Cerro Largo – RS e mais recentemente em Passo Fundo – RS, e a Reitoria se localiza em Chapecó – SC. A Reitoria é composta pelo Gabinete do Reitor e mais cinco Pró-Reitorias: Assuntos Estudantis, Gestão de Pessoas, Graduação, Pesquisa e Pós-Graduação, Extensão e Cultura, Administração e Infraestrutura e Planejamento. Além disso, possui mais três Secretarias Especiais: de Obras, Tecnologia e Informação e Laboratórios.

A Pró-Reitoria de Administração e Infraestrutura, foco desse estudo, possui um Pró-Reitor com cargo de direção nível 2, e está dividida em quatro Superintendências: Administrativa, Financeira, Compras e Licitação, Gestão Patrimonial. Estas quatro Superintendências possuem seus respectivos superintendentes, que tem Cargo de Direção, nível 3. Em cada Superintendência existem servidores que possuem funções gratificadas, totalizando 29 funções gratificadas. Existem nessa Pró-Reitoria 10 (dez) funções nível 1(um), 7 (sete) de nível 2 (dois), 7 (sete) de nível 4 (quatro) e 5 (cinco) de nível 5(cinco). Os sujeitos dessa pesquisa serão o Pró-Reitor, os Superintendentes e os servidores de cada Superintendência da Pró-Reitoria de Administração e Infraestrutura.

3.3 TÉCNICA DE COLETA DE DADOS

Quanto à coleta de dados, foi realizada entrevista com o Pró-Reitor e os Superintendentes da Pró-Reitoria de Administração e Infraestrutura, e aplicado questionário para os servidores que possuem função gratificada de cada Superintendência.

Inicialmente, ocorreu a entrevista com o Pró-Reitor e os superintendentes a fim de identificar competências que os mesmos consideram relevantes. Com as competências identificadas, foi elaborada uma matriz para servir de base para o questionário aplicado aos servidores. Através do questionário, se tornou possível comparar as duas visões e a compreensão de cada um a respeito das competências requeridas para a função gratificada na qual estão investidos. Foram aplicado quatro questionários elaborados no *Google Docs*

baseados na escala Likert, onde possuía 5 graus de importância. Os questionários foram aplicados para cada nível de função gratificada. O questionário da função gratificada de nível 1 continha 28 perguntas e obteve 70% de respostas, o da função gratificada de nível 2 continha 24 perguntas e obteve 71% de respostas, o da função nível 4 continha 15 e 100% de respondentes, e o questionário da função de nível 5 continha 14 perguntas e obteve 80% de respostas.

As entrevistas podem ser descritas como sendo um encontro entre duas pessoas, com a finalidade de que uma delas obtenha informações a respeito de determinado assunto, mediante conversação de natureza profissional, coletando dados e ajudando no diagnóstico ou tratamento de um problema, conforme explicam Marconi e Lakatos (2010). Dentro do contexto ainda encaixa-se o tipo de entrevista, que, neste caso foi semi estruturada, considerando que serão anotados alguns aspectos específicos que serão questionados e não seguirá um roteiro definido, sem um roteiro de perguntas previamente elaborado.

3.4 ANÁLISE DOS DADOS

Através da entrevista aplicada aos gestores foi possível verificar de que maneira eles lidam com as atribuições das funções gratificadas. A partir dessas informações obtidas, os servidores foram questionados sobre as competências que eles acreditam que precisam apresentar para fazer jus a função que recebem.

Portanto, depois dos dados coletados, cada informação obtida através dos instrumentos de coleta de dados foi analisada com os objetivos do trabalho em questão, e as ideias de ambos os lados foram comparadas, tanto dos gestores como dos servidores. Através dessa análise, se tornou possível identificar de fato quais competências poderão servir de base para a composição de uma matriz de competências requeridas para cada função gratificada existente.

3.5 LIMITAÇÕES DO ESTUDO

As limitações do estudo são apresentadas para que o leitor possa tomar conhecimento de que até que ponto se deu o trabalho.

O estudo em questão tem como problema de pesquisa a análise das competências dos servidores investidos em funções gratificadas da Pró-Reitoria de Administração e

Infraestrutura da UFFS, dessa forma não foram utilizadas outras análises e resultados.

Além disso, a pesquisa se limitou apenas a Pró-Reitoria acima citada, não fazendo uso de análises de outras Pró-Reitorias.

4 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

Na sequência apresenta-se a Universidade e os resultados obtidos para atender os objetivos deste trabalho, tais como: competências organizacionais, competências das funções gratificadas na visão dos líderes, grau de importância das competências avaliada pelos servidores e matriz de competências.

4.1 A UNIVERSIDADE

De acordo com informações extraídas no site da Universidade Federal da Fronteira Sul, apresenta-se sua história, e de que maneira veio a surgir na região.

Em 2005 surgiu o Movimento Pró-Universidade Federal, que iniciou-se nos três estados do Sul. Coordenado pela Federação dos Trabalhadores na Agricultura Familiar da Região Sul (Fetraf-Sul) e pela Via Campesina (com a participação do Fórum da Mesorregião, e Central Única dos Trabalhadores (CUT) dos três Estados, igrejas, movimento estudantil, associações de prefeitos, vereadores, deputados estaduais e federais, senadores), ganhou força a partir do compromisso do Governo Lula de criar uma Universidade para atender a Mesorregião Grande Fronteira do Mercosul e seu entorno.

Foi em maio de 2006, que o Fórum da Mesorregião decidiu que seria criado um projeto único, considerando que todas as propostas dos três estados do Sul de criação de universidades foram rejeitadas. Então, um grupo de trabalho foi criado para a elaboração do projeto e discussões sobre o assunto que seguiram por meses.

Em agosto de 2007, mais de 15 cidades fizeram atos públicos em prol da implantação da universidade federal. Em outubro vem a confirmação do Ministro da Educação, Fernando Haddad, em criar a universidade.

A partir deste momento, as atividades passaram a ter a integração do Ministério da Educação - MEC. O ministério criou a Comissão de Implantação do Projeto Pedagógico Institucional e participou de uma reunião com o grupo de trabalho para a discussão de áreas de influência da universidade, localização da sede e dos campi, estrutura física e orçamento.

Além disso, o MEC também criou a Comissão de Projetos da Universidade Federal Fronteira Sul, formado por 11 integrantes do Movimento Pró-universidade e técnicos do MEC, além de representantes da Universidade de Federal Santa Maria (UFSM) e da Universidade Federal de Santa Catarina.

O Ministro da Educação anunciou a criação de uma universidade na região em solenidade com a presença do presidente Lula no final do ano. Políticos, representantes de movimentos sociais e integrantes do movimento estiveram presentes no ato. O projeto de lei 2.199-07, do deputado federal Claudio Vignatti, institui a UFFS.

Inicialmente, criou-se a comissão de implantação em 2008. Oficinas e seminários foram desenvolvidos para a definição dos cursos, culminando com o relatório do grupo de trabalho, em março. Enquanto isso, a tramitação do projeto de lei seguiu, e em julho o presidente Lula o assinou e encaminhou ao Congresso Nacional.

A Comissão de Implantação da UFFS foi empossada no início de 2009, tendo como presidente o professor Dilvo Ristoff. A Universidade Federal de Santa Catarina cedeu espaço para os trabalhos. Definidos a sede e os cinco campi da instituição, a comissão passou a estudar com mais profundidade os cursos a serem implantados.

Durante o planejamento, o MEC designa a UFSC como tutora da UFFS. Aos poucos ficaram definidos os locais provisórios de instalação da UFFS e foi sendo constituído o Projeto Pedagógico Institucional (PPI). A decisão do uso do Exame Nacional do Ensino Médio (Enem) como nota referencial para o ingresso na UFFS foi tomada em julho.

A criação da UFFS é oficializada com a lei 12.029 em setembro. Em 15 de outubro o professor Dilvo Ristoff foi empossado como Reitor pro tempore da UFFS. Logo após, foram publicados os editais do concurso para 165 professores da instituição e de tomada de preços para a construção dos primeiros pavilhões da UFFS, além de ser entregue o plano de compra de móveis e equipamentos ao MEC e liberada a primeira verba para compra de livros. Também foi aberto o concurso para técnico-administrativos e anunciados os primeiros cargos de confiança.

Até o fim do ano foram realizados os concursos de docentes e técnico-administrativos, anunciada a empresa vencedora do edital de construção dos primeiros prédios e do pregão eletrônico para a compra dos livros e iniciadas as inscrições do Processo Seletivo. De dezembro de 2009 a março de 2010, diretores, coordenadores dos campi e pró-reitores foram nomeados, os primeiros servidores começaram a trabalhar os carros da instituição foram comprados, foi nomeado o vice-reitor pro tempore, Jaime Giolo, e a lista dos primeiros alunos foi divulgada.

A data que marca a constituição completa da comunidade acadêmica da UFFS foi 29 de março. Cerimônias especiais nos cinco campi marcam o dia histórico para a UFFS. Técnico-administrativos, professores e a equipe dirigente receberam os primeiros alunos da

universidade. Oficialmente é o dia que começa o trabalho nas atividades-fim da UFFS: o ensino, a pesquisa e a extensão.

4.1.1 Missão

Segundo o site institucional, A Universidade Federal da Fronteira Sul tem como missão:

- Assegurar o acesso à educação superior como fator decisivo para o desenvolvimento da região da fronteira sul, a qualificação profissional e a inclusão social;
- Desenvolver atividades de ensino, pesquisa e extensão buscando a interação e a integração das cidades e Estados que compõem a grande fronteira do Mercosul e seu entorno;
- Promover o desenvolvimento regional integrado — condição essencial para a garantia da permanência dos cidadãos graduados na região da fronteira sul e a reversão do processo de litoralização hoje em curso.

4.1.2 Perfil da Universidade

Conforme informações do site, a Universidade Federal da Fronteira Sul tem como característica um perfil voltado às necessidades da mesorregião em que se situa. Assim pretende-se que a UFFS seja uma universidade:

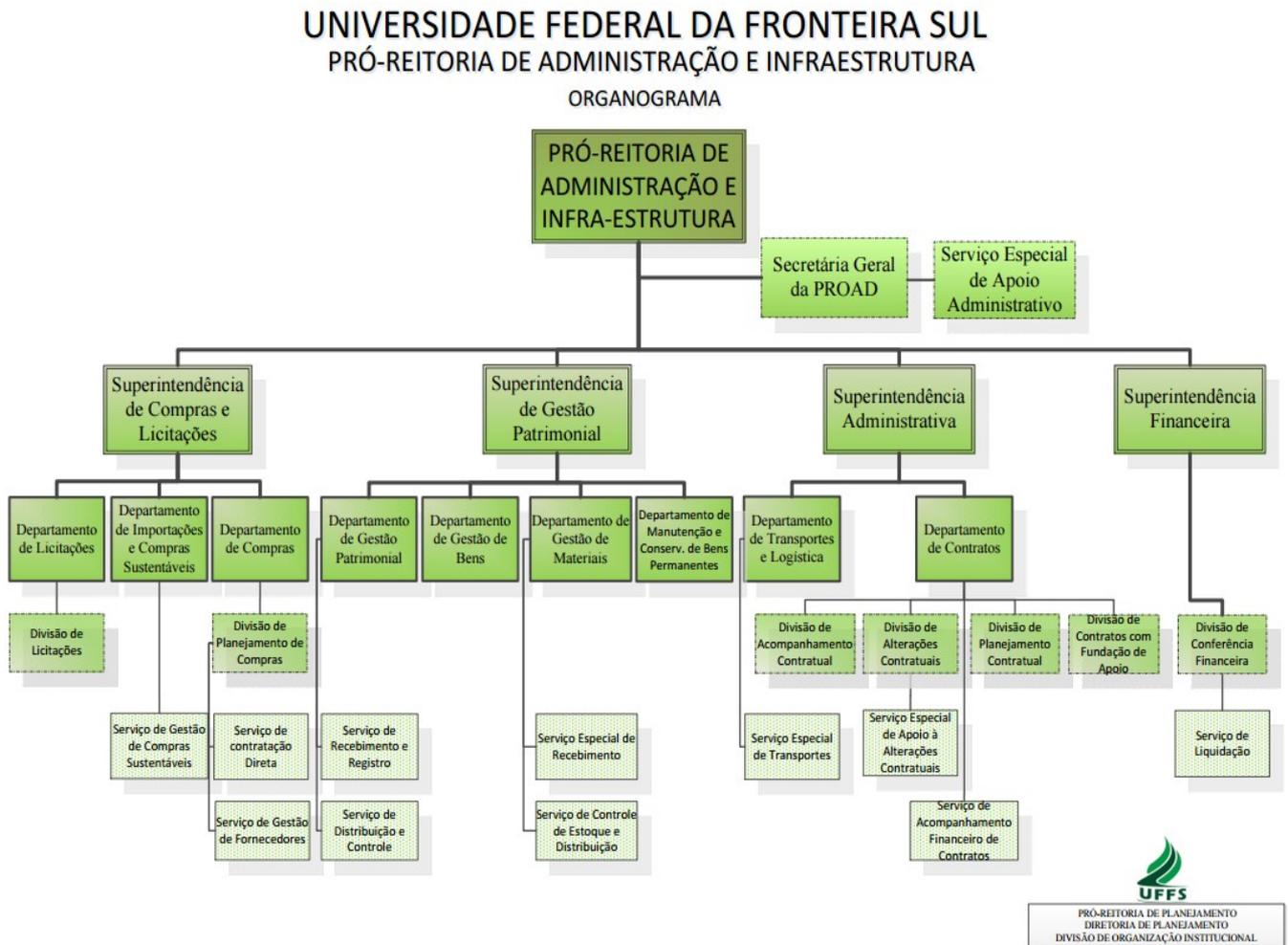
- Pública e Popular;
- Universidade de qualidade comprometida com a formação de cidadãos conscientes e comprometida com o desenvolvimento sustentável e solidário da Região Sul do País; 83
- Universidade democrática, autônoma, que respeite a pluralidade de pensamento e a diversidade cultural, com a garantia de espaços de participação dos diferentes sujeitos social.
- Universidade que estabeleça dispositivos de combate às desigualdades sociais e regionais, incluindo condições de acesso e permanência no ensino superior, especialmente da população mais excluída do campo e da cidade.
- Uma Universidade que tenha na agricultura familiar um setor estruturador e dinamizador do processo de desenvolvimento;
- Uma universidade que tenha como premissa a valorização e a superação da matriz produtiva existente.

4.2 COMPETÊNCIAS ORGANIZACIONAIS DA PROAD

A Pró-Reitoria de Administração e Infraestrutura – PROAD, é responsável por diversas atividades na UFFS, sendo a Pró-Reitoria com o maior número de servidores. Suas atribuições, conforme informações obtidas na página da Pró-Reitoria no site da UFFS são: assessorar o Reitor no planejamento e execução das atividades correspondentes à área específica da Pró-Reitoria; formular diagnósticos nas áreas específicas da Pró-Reitoria; elaborar propostas de política de atuação nas áreas específicas da Pró-Reitoria; assessorar os órgãos colegiados nos processos de deliberação sobre a política de atuação nas áreas específicas da Pró-Reitoria; coordenar as atividades dos órgãos responsáveis pela execução da política de atuação da Pró-Reitoria; estabelecer metas e formular planejamentos a serem executados no decorrer do exercício; fortalecer os controles internos sob sua tutela e acompanhar as atividades de sua equipe de trabalho; elaborar minutas de regulamentação referentes às atividades e processos da Pró-Reitoria e submetê-las ao Conselho Universitário; Gerir os bens patrimoniais, o espaço físico e a logística, os pagamentos, os controles e administração de contratos e serviços gerais, a Infraestrutura de rede, software e tecnologia, os sistemas de informação (bibliotecas, arquivo central e protocolo) e as compras e licitações; prover, continuamente, com eficiência, eficácia e efetividade os meios necessários ao desenvolvimento dos objetivos da UFFS; Planejar, coordenar, executar e controlar as atividades relacionadas as Superintendências Administrativa, Compras e Licitações, Gestão Patrimonial, e Financeira.

A seguir apresenta-se o organograma da PROAD:

Figura 4: Organograma da Pró-Reitoria de Administração e Infraestrutura



A partir do organograma exposto, verifica-se que no total a PROAD possui 4 Superintendências, cujos servidores responsáveis estão investidos em Cargos de Direção, nível 3. No total são 50 servidores e quanto às Funções Gratificadas, a Pró-Reitoria conta com 29. Considerando que no organograma só constam os cargos de Direção e Funções Gratificadas, ou seja, os servidores que não possuem nenhuma função gratificada não aparecem no organograma.

A fim de identificar as competências organizacionais da PROAD, foram feitos alguns questionamentos ao Pró-Reitor, no que diz respeito à gestão da Pró-Reitoria como um todo. As mesmas perguntas foram feitas a todos os superintendentes também, com o objetivo de verificar a opinião de todos.

A primeira pergunta feita, é sobre a maneira que as atividades são realizadas, ou seja, visa verificar qual posição a Pró-Reitoria assume mediante as demandas. O Pró-Reitor,

adotando uma abordagem genérica inicialmente, afirma que a PROAD faz parte de quase todos os processos da UFFS, ou seja, todas as demandas uma hora ou outra passam por ali, assim sempre que surge uma demanda ela precisa ser atendida naquele momento. O Pró-Reitor afirma o seguinte:

A PROAD, em 2011, em junho, contava com 18 pessoas. Em uma Universidade nova, a Pró-Reitoria de Administração talvez, talvez não, efetivamente é a Pró-Reitoria mais importante porque tudo que a universidade precisa passa pela Pró-Reitoria de Administração. Então o jeito PROAD de fazer as coisas é simplesmente fazer, não têm muita discussão, se têm uma atividade, uma demanda se faz. É diferente de outras Pró-Reitorias ou de outros locais onde você tem uma possibilidade de discussão, aqui não tem possibilidade de discussão.

Com isso, a essência da Pró-Reitoria é atender as demandas da instituição, com eficiência, e também resolver problemas. O Superintendente de Gestão Patrimonial concorda com isso e salienta que considera a PROAD como sendo o coração da instituição, pois tudo passa por ali. A Superintendente Administrativa complementa com o seguinte:

Agimos muito a partir de demandas institucionais, nós recebemos e temos que executar, dentro disso tudo, eu vejo que tem muita iniciativa da PROAD também no sentido de passar para as pessoas principalmente de que forma as coisas devem ser feitas. Nós trabalhamos no serviço público, e efetivamente só podemos fazer o que a lei permite.

Além disso, a Superintendente Administrativa informa o papel que a PROAD possui mediante as dúvidas dos servidores de outros setores. Segundo ela, isso é decorrente de que a grande parte dos servidores vem da iniciativa privada, e no serviço público as tarefas são totalmente amparadas a legislação, portanto só pode ser feito o que a lei permite. Dessa forma, ocorre um choque quando do surgimento de um problema, pois nas empresas privadas é possível dar um jeito, enquanto que no serviço público tudo envolve legislação. Ainda conforme a superintende Administrativa, muitas vezes essa prática de agir conforme a lei, não é entendida por outros servidores, sendo considerada então como burocracia do setor.

Uma das competências citadas neste caso, é a questão do conhecimento, sendo que todos os servidores chegam na universidade sem experiência, desta forma, precisam ir em busca de conhecimento e ensinar os demais colegas, inclusive de outros campi, a cerca de determinado assunto. Portanto, a PROAD também assume esse papel de disseminar informações, construir conhecimento.

O Pró-Reitor afirma que o perfil da iniciativa privada, de fazer as coisas, da pressão, é muito importante para o andamento dos processos, pois nota-se muita iniciativa do setor.

Além disso, o dinamismo também é característica fundamental, atitude de não ficar emperrando na burocracia e sim fazendo o que é necessário para dar sequência nos fluxos.

A segunda pergunta está relacionada ao perfil de um novo servidor, o que se espera de alguém que venha a fazer parte da equipe. O Superintendente da SUGEP – Superintendência de Gestão Patrimonial, explica que a pessoa precisa apresentar disposição, iniciativa, motivação, pró-atividade, flexibilidade, se adaptar a mudanças, atitude, e vontade de fazer as coisas. O Pró-Reitor considera que na PROAD possivelmente seja necessário trabalhar mais do que se trabalharia em outro lugar, pois envolve muitas atividades, assim a pessoa precisa se doar, dedicar-se, gostar do trabalho, ser comprometido e disposto a aprender, entretanto, existe o fato que a PROAD não escolhe as pessoas, elas são encaminhadas diretamente pela Pró-Reitoria de Gestão de pessoas de acordo com as vagas existentes.

Quando perguntado sobre o que diferencia a PROAD das demais Pró-Reitorias, em termos humanos, o Pró-Reitor explica e os demais superintendentes concordam com isso, que a PROAD é um ambiente dinâmico, ativo, e que as pessoas que ali estão precisam trabalhar nesse ritmo acelerado, preparados para os desafios diários que surgem e que também se identifiquem com a área. A Superintendente Administrativa inclusive cita que no início da universidade não havia estrutura nenhuma nem para trabalhar e muito menos para atender os alunos. Neste momento quem fez as coisas acontecerem foi principalmente a PROAD, por isso necessitam de pessoas que são dispostas a assumir, correr atrás e fazer com que as coisas aconteçam.

Quanto as competências, perguntou-se quais são os conhecimentos, habilidade e atitudes que devem estar presentes nos servidores, independente da função que ocupam. Inicialmente, o Pró-Reitor afirmou que isso é um desafio. Primeiramente, alguns servidores foram fazer cursos para aprender as atividades que iriam desempenhar, portanto, o conhecimento foi criado, considerando que as pessoas chegam na instituição sem o conhecimento específico. Quanto habilidade e atitude, ele expõe que as pessoas precisam ter atitude, capacidade de resolver problemas, e dispostas a fazer as atividades por mais que não seja de sua atribuição.

A missão da PROAD também foi questionada e o Pró-Reitor explica que é basicamente atender as demandas institucionais, e o superintendente da SUGEP complementa afirmando que a missão é servir de amparo à UFFS. Quanto a razão da existência dela, o Superintendente acredita que sua razão e função é prover a instituição do que ela necessita. O Pró-Reitor reforça a ideia de atender as demandas e resolver problemas, e que sem as

atividades que a PROAD executa a universidade não funciona.

Com base nas entrevistas realizadas, foi possível elaborar um quadro que apresenta o conjunto de conhecimentos, habilidade e atitudes existentes e que se espera dos servidores que compõem o setor:

Quadro 3: Competências organizacionais da PROAD

CHA	Competências Organizacionais
Conhecimentos	Conhecer a legislação Conhecimentos específicos da área
Habilidade	Capacidade de resolver problemas
Atitudes	Adaptação a mudanças Eficiência Disseminar Informações Busca pelo conhecimento Iniciativa Disposição Motivação Pró-Atividade Flexibilidade Atitudes Vontade Dinamismo Comprometimento

Fonte: Dados primários, 2015

O quadro abaixo se refere a divisão das competências em categorias, ou seja, cada elemento identificado na entrevista foi elencado como sendo uma competência técnica ou de resolutividade de problemas.

Quadro 4: Categorias de competências organizacionais

Competência técnica: Diz respeito as atividades operacionais desenvolvidas na Pró-Reitoria, está relacionada as competências necessárias para o bom desenvolvimento das atividades.
Conhecer a legislação;
Capacidade de resolver problemas
Busca pelo conhecimento;
Competência de resolutividade de problemas: Significa possuir capacidade de resolver problemas que surgirem na Pró-Reitoria.
Adaptação a mudanças;
Dinamismo;

Comprometimento;
Eficiência;

Fonte: Dados primários, 2015

Diante disso, tem-se o cenário da Pró-Reitoria como um todo, destacou-se sua estrutura, a opinião dos gestores sobre as competências organizacionais e foi composto um quadro de competências que apresenta o que os gestores acreditam e esperam que seus servidores possuam ou transmitam através do seu trabalho.

4.3 COMPETÊNCIAS INDIVIDUAIS DAS FUNÇÕES GRATIFICADAS NA VISÃO DOS SUPERINTENDENTES

Nesta seção, as Superintendências serão analisadas de forma separada e apresentar-se-á opinião dos superintendentes a cerca das FGs e sua importância para cada setor.

A Pró-Reitoria possui duas funções gratificadas que estão diretamente vinculadas a ela, sem contar com as FGs das Superintendências. Essas duas funções atendem demandas exclusivas do Pró-Reitor e da Pró-Reitoria em assuntos gerais, sendo então uma de nível 1 (um) e outra de nível 4 (quatro), possuindo a seguinte nomenclatura:

FG1: Secretaria Geral da Pró-Reitoria de Administração e Infraestrutura.

FG4: Serviço especial de apoio administrativo.

Quanto a importância dessas funções para a PROAD, o Pró-Reitor explica que no caso da Secretaria, a função se torna importante, pois ele necessita de alguém que faça a filtragem de informações que chegam até o setor, decidindo o que será necessário levar até ele e o que pode ser resolvido pelas superintendências, nesse sentido, a função gratificada serve de amparo ao risco e responsabilidade que o servidor está submetido.

Iniciando pela Superintendência de Administração - SUADM, que no início da instituição se chamava Diretoria de Gestão, Programação e Acompanhamento, era responsável pelas atividades do financeiro, transportes, diárias e passagens, contratos, serviços terceirizados e protocolo. Em 2012, foi criada a Diretoria Administrativa, mantendo as mesmas funções. Em 2013, foi criada a Superintendência Administrativa, sem muitas alterações quanto às atividades. Em 2014, foi criada a Superintendência Financeira - SUFIN, dessa forma, as atividades do financeiro e as atividades de diárias e passagens passaram a não fazer mais parte das atribuições da SUADM. Durante o ano de 2014, as atividades de diárias e

passagens foram transferidas para a Pró-Reitoria de Planejamento.

Atualmente, a SUADM conta com 14 servidores, dos quais 9 possuem uma função gratificada. Quanto aos níveis existentes, 2 (duas) são de nível 1 (um), 4 (quatro) de nível 2 (dois), 2 (duas) de nível 4 (quatro) e 1 (uma) de nível 5 (cinco). As nomenclaturas de cada uma de acordo com seu nível são:

FG1: Departamento de Contratos; Departamento de Transportes e Logística.

FG2: Divisão de Planejamento Contratual; Divisão de Acompanhamento Contratual; Divisão de Alterações Contratuais; Divisão de Contratos com Fundações de Apoio.

FG4: Serviço Especial de Apoio a Alterações Contratuais; Serviço Especial de Transportes.

FG5: Serviço de Acompanhamento Financeiro de Contratos.

Durante entrevista com a Superintendente, foi questionado a respeito da importância das funções gratificadas para o setor. Segundo ela, a função gratificada apresenta como característica principal a responsabilidade necessária para a execução das atividades. Ela afirma que:

As minhas duas FG1 da Superintendência administrativa, uma trata exclusivamente de Transportes e outra de Contratos. Então assim, eu entendo que são pessoas que tem que ter conhecimento aprofundado e especializado nisso, porque eu enquanto superintendente consigo ter uma noção dos dois, sabendo de que forma isso está andando, como isso está acontecendo, só que eu preciso de pessoas que estão junto comigo que respondam especificamente sobre aquela matéria. Que conheçam toda legislação, que se envolvam efetivamente com aquele assunto, ao passo que depois nas FG2 vai detalhando ainda mais.

Sendo assim, os servidores investidos nas funções precisam ser o ponto de referência para o Superintendente, auxiliando no tratamento de assuntos diversos. Portanto, esses servidores precisam responder referente determinado assunto, auxiliando o gestor na resolução de problemas. A superintendente considera todos os níveis importantes, mas cada uma com seu grau de exigência.

A outra Superintendência de Gestão Patrimonial possui como responsabilidade efetuar a gestão dos bens permanentes e de consumo, móveis e imóveis, de propriedade da Universidade Federal da Fronteira Sul, planejando, coordenando, executando e controlando as atividades relativas ao recebimento, armazenamento, distribuição, registro e controle destes, bem como planejar e coordenar as atividades de manutenção de bens móveis, tendo as seguintes atribuições:

- Propor a implementação, atualização e adequação de normas internas e procedimentos administrativos inerentes à gestão patrimonial;
- Desenvolver mecanismos que assegurem a efetividade do processo de recebimento,

armazenagem e distribuição dos materiais de consumo e permanentes;

- Promover o acompanhamento dos processos de aquisição de materiais de consumo e permanentes após efetuado o processo licitatório, visando garantir o recebimento das aquisições nos prazos contratuais;
- Zelar pelo cumprimento das legislações inerentes à gestão patrimonial de bens permanentes e de consumo;
- Exercer fiscalização sobre o uso, a guarda e a conservação de bens;
- Prestar contas aos órgãos de controle interno e externo, quanto a gestão dos materiais permanentes e de consumo.

O Setor conta com 15 servidores em sua totalidade, e nesta Superintendência existem 8 (oito) funções gratificadas, 4 (quatro) de nível 1 (um) e 4 (quatro) de nível 4 (quatro) conforme segue:

FG1: Departamento de Gestão de Bens, Departamento de Gestão Patrimonial, Departamento de Gestão de Materiais e Departamento de Manutenção e Conservação de Bens.

FG4: Serviço Especial de Distribuição e Controle, Serviço Especial de Recebimento e Registro, Serviço Especial de Controle de Estoque e Distribuição e Serviço Especial de Recebimento.

Em entrevista com o Superintendente da SUGEP, foi questionado sobre a importância das funções para o setor, e ele considera o seguinte:

As funções gratificadas possuem uma importância no sentido de hierarquizar e propiciar uma maior organização das atividades desenvolvidas no âmbito da superintendência, possuem caráter técnico, ou seja, devem ser destinadas aos servidores que demonstrarem maior grau de aptidão às exigências do cargo e não serem direcionadas de forma política.

Dessa forma, é possível analisar que as opiniões até o momento são muito semelhantes, sendo que as competências são muito importantes para a função gratificada, ou seja, depende muito da postura do servidor para que ele possa receber uma função gratificada.

Quanto a Superintendência Financeira, ela possui as atribuições de receber, liquidar e executar os pagamentos das demandas da Instituição. O setor recebe diversas solicitações de pagamento diariamente como: notas fiscais de serviços terceirizados, transportes, obras, materiais, bolsas e auxílios para estudantes, entre outros. Seguem atividades listadas pelo Superintendente:

- Pagamento de Processos de Fornecedores pelo CPR (Sistema de Contas a Pagar e a Receber)

- Pagamento de Processos de Recursos de Execução de Convênios;
- Pagamento de Suprimento de Fundos;
- Pagamento de Processos de Devolução de Taxas;
- Pagamento de Diárias;
- Pagamento de Folha de Pessoal – SIAPE;
- Consulta de cadastro de fornecedores;
- Pagamento de todos os encargos sociais: FGTS, INSS, GFIP, Seguridade Social;
- Imposto de Renda na Fonte, PASEP;
- Pagamento de folhas de bolsistas e Convênios Diversos;
- Pagamento da folha Auxílio – Funeral;
- Ordens de Pagamento – OBP e OB-Câmbio;
- Conferência e Liquidação de todos os processos de solicitação de pagamento;
- Conferências da relação das ordens bancárias externas da relação das ordens bancárias infra-SIAFI emitidas diariamente;
- Emissão de documentos solicitados por fornecedores;

Atualmente a SUFIN conta com 5 (cinco) servidores e possui 2 (duas) funções gratificadas, conforme segue:

FG2: Divisão de Conferência Financeira.

FG5: Serviço de Liquidação.

Quanto a importância das FGs, o Superintendente cita o parágrafo a seguir e explica que as funções gratificadas são de extrema importância para o andamento e execução das atribuições ao setor.

§ 1º-O ocupante de cargo em comissão ou função de confiança submete-se a regime de integral dedicação ao serviço, observado o disposto no art. 120, podendo ser convocado sempre que houver interesse da Administração. ([Redação dada pela Lei nº 9.527, de 10.12.97](#)).

Por fim, a Superintendência de Compras e Licitações, que como o nome já diz, é responsável por realizar as compras da Universidade. Todas as demandas de aquisição de bens e materiais e diversas outras necessidades são encaminhadas à SUCL.

A SUCL possui 13 (treze) servidores, dos quais 8 (oito) possuem alguma função gratificada, 3 (três) de nível 1 (um), 2 (duas) de nível 2 (dois) e 3 (três) de nível 5 (cinco), conforme descrição a seguir:

FG1: Departamento de Licitações, Departamento de Compras e Departamento de Importação e Compras Sustentáveis.

FG2: Divisão de Licitações e Divisão de Planejamento de Compras.

FG5: Serviço de Contratação Direta, Serviço de Gestão de Fornecedores e Serviço de Desembaraço Aduaneiro.

Referente a importância das funções gratificadas, o Superintendente se manifestou da seguinte forma:

As atividades de Compras Governamentais (*Compras Públicas*), bem como os procedimentos jurídicos e administrativos que envolvem o tema, impõe a seus executores (*servidores*) além da responsabilidade atribuída ao cargo, a responsabilização advinda da condução desses procedimentos. Essa responsabilização se origina de auditorias internas e externas (*AGU, CGU, TCU, MPF e CONJUR*) e podem acarretar multas aos servidores que por ventura vierem a falhar na condução desses procedimentos, conforme PORTARIA-TCU Nº 20, DE 15 DE JANEIRO DE 2015, multas que variam de R\$ 2.476,77 a R\$ 49.535,41. Nesse sentido a importância das Funções Gratificadas para Superintendência de Compras e Licitações, além das inerentes as atividades de chefia (coordenação de equipe, planejamento de trabalho, prospecção de resultados, etc...) é atribuir ao chefe valor capaz de equacionar essa relação responsabilidade e responsabilização.

Diante disso, foram apresentadas todas as contribuições dos gestores da PROAD a cerca da importância atribuída as funções gratificadas. Foi possível verificar, que todos consideram as FGs muito importantes, cada um com sua maneira de visualizar as situações. Cada setor possui suas demandas específicas e define a importância conforme sua realidade no cotidiano. Entretanto, percebe-se que todos os setores analisados citam a responsabilidade que os servidores investidos nas funções gratificadas necessitam ter, considerando que todos executam atividade que de certa forma podem provocar diversos prejuízos e problemas para instituição em virtude de um erro cometido.

Além das informações como identificação e importância das funções gratificadas obtidas através das entrevistas realizadas com os gestores, foi questionado também qual é o conjunto de competências necessárias para cada nível de função. As respostas obtidas foram unidas e classificadas de acordo com sua característica e posteriormente foram elaborados os quadros a seguir que compõe o conjunto das competências para cada função, baseados na opinião do Pró-Reitor e Superintendentes.

Inicialmente tem-se o conjunto de CHA atribuídos a FG1.

Quadro 5: Competências individuais FG1

CHA	Competências FG1
Conhecimentos	Conhecer os fluxos do Departamento e suas interligações Conhecimentos específicos do Departamento Conhecimento sobre todas as atividades que estão sob a responsabilidade do departamento e os serviços a ele vinculados

	Domínio dos sistemas de gestão da UFFS Conhecer Indicadores de desempenho.
Habilidades	Elaborar relatórios Planejar Gerenciar pessoas Capacidade de articulação Capacidade de analisar e interpretar cenários de curto e longo prazo Controlar Capacidade de resolução de conflitos Motivar a equipe Liderar Relacionamento interpessoal Visão sistêmica Saber negociar Habilidade para trabalhar em equipe Saber falar e ouvir
Atitudes	Organizar Pró-atividade Disponibilidade Responsabilidade Criatividade Flexibilidade Motivação Credibilidade Humildade Equilíbrio emocional Iniciativa Motivação Demonstrar empatia Ser referência aos servidores sob sua gerência

Fonte: Dados primários, 2015

Contudo, também foi elaborado um quadro onde os elementos acima foram subdivididos em categorias de competências. Essas categorias foram elaboradas pela

pesquisadora, utilizando a teoria estudada como embasamento. As categorias são: Competências de liderança, competências emocionais, competências de relacionamento e competências administrativas, cada uma com seu conceito relacionado no quadro a seguir:

Quadro 6: Categorias das competências da FG1

Competências de Liderança: São competências relacionadas ao espírito de liderança, a maneira de lidar com a equipe e a forma como coordena as atividades para alcançar os objetivos
Gerenciar pessoas
Capacidade de articulação
Capacidade de resolver conflitos
Motivar a equipe
Credibilidade
Ser referência aos servidores sob sua gerência
Competências emocionais: São competências relacionadas ao sentimento dos servidores com relação ao seu trabalho, onde cada pessoa possui uma visão diferente e apresenta sentimentos diferentes
Motivação
Equilíbrio emocional
Empatia
Competências de relacionamento: São competências que dizem respeito a relação entre os servidores, ou seja como a equipe se relaciona
Relacionamento interpessoal
Saber trabalhar em equipe
Saber falar e ouvir
Humildade
Competências Administrativas: São competências relacionadas à administração, às atividades do setor que precisam ser executadas
Conhecimentos específicos do Departamento
Domínio dos sistemas de gestão da UFFS
Elaborar relatórios
Planejar
Controlar
Resolver conflitos
Visão sistêmica

Fonte: Dados primários, 2015

O quadro seguinte é composto por competências atribuídas a um servidor investido em uma função gratificada de nível 2.

Quadro 7: Competências individuais da FG2

CHA	Competências FG 2
Conhecimentos	Conhecer os fluxos do setor e suas interligações Conhecimento sobre todas as atividades que estão sob a Responsabilidade do seu setor e os serviços a ele vinculados Conhecimento dos sistemas da UFFS
Habilidades	Gestão de equipes Capacidade de receber, interpretar e repassar ordens Analisar cenários de curto e longo prazo Produzir relatórios Planejamento Controle Saber falar e ouvir Capacidade de resolução de conflitos Relacionamento interpessoal Visão sistêmica Saber negociar Habilidade para trabalhar em equipe.
Atitudes	Pró-atividade Flexibilidade Criatividade Humildade Equilíbrio emocional Organização Ter iniciativa Credibilidade Responsabilidade Demonstrar empatia

Fonte: Dados primários, 2015

No quadro abaixo, as competências da FG 2 foram subdivididas em categorias de competências, sendo elas: competências de liderança, emocionais, de relacionamento e administrativas.

Quadro 8: Categorias das competências da FG2

Competências de Liderança: São competências relacionadas ao espírito de liderança, a maneira com lida com a equipe e a forma como coordena as atividades para alcançar os objetivos	
Gestão de equipes	
Capacidade de articulação	
Capacidade de resolver conflitos	
Credibilidade	
Competências emocionais: São competências relacionadas ao sentimento dos servidores com relação ao seu trabalho, onde cada pessoa possui uma visão diferente e apresenta sentimentos diferentes	
Motivação	
Equilíbrio emocional	
Empatia	
Competências de relacionamento: São competências que dizem respeito a relação entre os servidores, ou seja como a equipe se relaciona	
Relacionamento interpessoal	
Saber trabalhar em equipe	
Capacidade de receber, interpretar e repassar ordens	
Saber falar e ouvir	
Humildade	
Competências Administrativas: São competências relacionadas à administração, às atividades do setor que precisam ser executadas	
Conhecer os fluxos do setor e suas interligações	
Conhecimento dos sistemas de gestão da UFFS	
Produzir relatórios	
Planejar	
Controlar	
Visão sistêmica	

Fonte: Dados primários, 2015

Em seguida, apresenta se o conjunto de competências necessárias para a função gratificada de nível 4, segundo os gestores:

Quadro 9: Competências individuais da FG4

CHA	Competências FG 4
-----	-------------------

Conhecimentos	Conhecer os fluxos do Departamento/divisão ao qual está vinculado e as atribuições a serem desempenhadas no âmbito do serviço especial. Domínio do conhecimento específico para executar seu trabalho operacional
Habilidades	controle capacidade de tomar decisões em situações cotidianas saber falar e ouvir capacidade de sugerir melhorias de processos habilidade para trabalhar em equipe habilidade de adaptar-se a diferentes situações e mudanças visão sistêmica
Atitudes	Organização iniciativa ser confiável cooperação dinamismo

Fonte: Dados primários, 2015

No próximo quadro, constam as categorias das competências referente a FG4. São elas: competências de relacionamento e competências administrativas.

Quadro 10: Categorias das competências da FG4

Competências de relacionamento: São competências que dizem respeito a relação entre os servidores, ou seja como a equipe se relaciona
Habilidade de adaptar-se a diferentes situações e mudanças
Saber trabalhar em equipe
Saber falar e ouvir
Competências Administrativas: São competências relacionadas à administração, às atividades do setor que precisam ser executadas
Conhecer os fluxos do Departamento/divisão ao qual está vinculado e as atribuições a serem desempenhadas no âmbito do serviço especial
Capacidade de tomar decisões em situações cotidianas
Capacidade de sugerir melhorias de processos
Controlar
Visão sistêmica

Fonte: Dados primários, 2015

Por fim, tem-se o último quadro do conjunto de competências, e este é referente a função gratificada de nível 5.

Quadro 11: Competências da FG5

CHA	Competências FG 5
Conhecimentos	Conhecer os fluxos do setor ao qual está vinculado (serviço especial) ao qual está vinculado e suas atribuições Conhecimentos específicos
Habilidades	domínio do conhecimento específico para executar seu trabalho operacional habilidade para trabalhar em equipe saber falar e ouvir capacidade de tomar decisões em situações cotidianas capacidade de sugerir melhorias de processos habilidade de adaptar-se a diferentes situações e mudanças
Atitudes	Organização Responsabilidade Pró-atividade ter iniciativa ser confiável cooperação

Fonte: Dados primários, 2015

O quadro a seguir é referente as categorias da FG 5, e é composto pelas categorias de relacionamento e administrativas, semelhante ao quadro de categorias da FG4.

Quadro 12: Categorias das competências da FG5

Competências de relacionamento: São competências que dizem respeito a relação entre os servidores, ou seja como a equipe se relaciona
Habilidade de adaptar-se a diferentes situações e mudanças
Saber trabalhar em equipe
Saber falar e ouvir
Competências Administrativas: São competências relacionadas à administração, às

atividades do setor que precisam ser executadas
Conhecer os fluxos do Departamento/divisão ao qual está vinculado e as atribuições a serem desempenhadas no âmbito do serviço especial
Capacidade de tomar decisões em situações cotidianas
Capacidade de sugerir melhorias de processos
Controlar

Fonte: Dados primários, 2015

Os quadros expostos foram transformados em questionários para aplicar para os servidores que possuem uma função gratificada, para que os mesmos pudessem atribuir um grau de importância para cada competência elencada. A partir disso, apresenta-se a seguir os resultados obtidos.

4.4 VALIDAÇÃO DAS COMPETÊNCIAS INDIVIDUAIS

Esta seção possui como finalidade apresentar a validação das competências individuais expostas na seção anterior. Para isso, os quadros anteriores foram aplicados em forma de questionários aos servidores que estão investidos em uma função gratificada, e lhe foi incumbida a tarefa de atribuir um grau de importância para cada competência elencada. O grau de importância foi descrito da seguinte maneira:

Grau 1 se você achar que existe uma necessidade MUITO FRACA OU NENHUMA necessidade da competência investigada.

Grau 2 se você achar que existe uma necessidade FRACA da competência investigada.

Grau 3 se você achar que existe uma necessidade MÉDIA da competência investigada.

Grau 4 se você achar que existe uma necessidade FORTE da competência investigada

Grau 5 se você achar que existe uma necessidade MUITO FORTE da competência investigada.

Através do questionário aplicado será possível confrontar as opiniões dos gestores e dos servidores, buscando validar as competências identificadas para posteriormente elaborar a matriz de competências necessárias para cada função. As competências que farão parte da matriz precisam ter média acima de 3,50, pois grau 3 significa necessidade média, que para alguns é necessário ter e para outros não. Dessa forma, considera-se que 3,50 seja um bom resultado para utilizar como ponto de corte.

Primeiramente, será analisada a função gratificada de nível 1, que é a maior de todas e pode se dizer que é a mais importante pois representa uma função de chefia e que irá influenciar os demais servidores. Dos 10 questionários aplicados, 70% foram respondidos. O questionário era composto por cinco categorias, sendo de competências de resolutividade de problemas (igual para todas as funções), competências de liderança, de relacionamento, emocionais e competências administrativas.

A primeira categoria analisada é a de competências de resolutividade de problemas, sendo uma competência organizacional, mas que interfere e é requisitada a todos os servidores independente da função, pois trata se de competências da Pró-Reitoria como um todo. As médias de cada elemento estão expostas no quadro seguinte:

Quadro 13: Médias da competência de resolutividade de problemas da FG1

Competência de resolutividade de problemas	MÉDIA
Adaptação a mudanças	4,29
Dinamismo	4,43
Comprometimento	4,86
Eficiência	4,71
Capacidade de resolver problemas	4,43
TOTAL	4,54

Fonte: Dados primários, 2015

Na opinião dos servidores investidos em uma FG1, essa categoria é muito importante, pois atingiu média entre 4 e 5, sendo considerada de importante a muito importante. Todos os elementos que compõe a categoria obtiveram médias acima de 4, e o comprometimento recebeu a maior média com 4,86. Dessa forma, a competência inteira fará parte da matriz dessa função.

Na sequência, tem-se a competência de liderança.

Quadro 14: Médias das competências de Liderança da FG1

Competências de Liderança	MÉDIA
Saber gerenciar pessoas	4,43
Capacidade de articulação	4,71
Capacidade de resolver conflitos	4,57
Saber motivar a equipe	5
Transmitir credibilidade	4,71

Ser referências aos servidores sob sua gerência	4,71
TOTAL	4,69

Fonte: Dados primários, 2015

Relacionado a liderança, a FG1 é a função que mais requer essa competência, pois esse nível assume um papel de chefe de departamento, e geralmente possui outros servidores como subordinados. E conforme o esperado, essa competência também se apresentou muito importante para o desempenho das atividades. Todos os elementos obtiveram médias acima de 4, e a motivação da equipe recebeu a maior importância atribuída pelos servidores, com média máxima de 5. Portanto, essa categoria também irá compor a matriz. A seguir apresenta-se a categoria de competências emocionais.

Quadro 15: Médias das competências emocionais da FG1

Competências emocionais	MÉDIA
Motivação	4,86
Equilíbrio emocional	4,43
Empatia	4,71
TOTAL	4,66

Fonte: Dados primários, 2015

Nesta categoria, os servidores também atribuíram médias que destacam a importância dessas competências, pois os 3 elementos receberam médias acima de 4, sendo de necessidade forte e muito forte, obtendo como média total de 4,66. Em seguida, analisa-se a categoria de competências de relacionamento.

Quadro 16: Médias das competências de relacionamento da FG1

Competências de Relacionamento	MÉDIA
Relacionamento Interpessoal	4,71
Saber trabalhar em equipe	4,71
Saber falar e ouvir	4,43
Humildade	4,43
TOTAL	4,78

Fonte: Dados primários, 2015

As competências de relacionamento também se mostraram muito importantes para os servidores. Isso se dá devido as médias verificadas, cuja média total é de 4,78. Com isso,

nota-se que todos os elementos apresentaram médias superiores a 4, o que indica uma necessidade forte e muito forte das competências elencadas. Por fim, para a FG1 apresenta se os resultados da categoria de competências administrativas.

Quadro 17: Médias das competências administrativas da FG1

Competência Administrativa	MÉDIA
Conhecimentos específicos do Departamento	4,29
Domínio dos sistemas de gestão da UFFS	3,86
Capacidade para elaborar relatórios	4,43
Ser responsável	4,71
Saber planejar	4,57
Saber controlar as atividades sob sua responsabilidade	4,71
Visão sistêmica	4,86
Conhecer a legislação específica do setor	4,86
Iniciativa para o aprendizado	5
TOTAL	4,58

Fonte: Dados primários, 2015

Essa categoria, que possui o maior número de elementos, obteve média total de 4,58, o que caracteriza que as competências administrativas possuem necessidade forte e muito forte de serem demonstradas. Assim como as demais categorias dessa função, nenhum elemento obteve média inferior a 3,50, que foi o limite estipulado. Nesta categoria, apenas um elemento, que é o domínio dos sistemas de gestão da UFFS, recebeu média inferior a 4, o que ainda não significa que essa competência não seja considerada importante. O elemento que obteve a média máxima de 5 e a iniciativa para o aprendizado, onde todos os servidores questionados atribuíram necessidade muito forte dessa competência.

Na sequência, apresentam se os resultados obtidos através de questionário aplicado aos servidores investidos em funções gratificadas de nível 2. Dos 7 questionários aplicados, 5 foram respondidos. Este questionário era semelhante ao questionário da FG1, porém alguns elementos foram alterados. Segue quadro com as médias:

Quadro 18: Médias das competências de resolutividade de problemas da FG2

Competência de resolutividade de problemas	MÉDIA
Adaptação a mudanças	4,40

Dinamismo	4,60
Comprometimento	4,60
Eficiência	4
Capacidade de resolver problemas	4,40
TOTAL	4,40

Fonte: Dados primários, 2015

Referente os resultados obtidos das categorias das competências de resolutividade de problemas, constatou-se que todos os elementos obtiveram média acima de 4, caracterizando que essa competência possui necessidade forte e muito forte para a Pró-Reitoria, visto que se tratam de competências organizacionais. Os resultados verificados estão muito aproximados, desse modo, considera-se que todos os elementos possuem importância na visão dos servidores.

O próximo quadro, apresenta os resultados das médias da categoria das competências de liderança, apresentando uma média total de 3,95.

Quadro 19: Médias das competências de liderança da FG2

Competências de Liderança	MÉDIA
Gestão de equipes	3,60
Capacidade de articulação	4
Capacidade de resolver conflitos	3,80
Transmitir credibilidade	4,40
TOTAL	3,95

Fonte: Dados primários, 2015

Analisa-se que o elemento que recebeu menor média é a gestão de equipes, com 3,60, logo após está a capacidade de resolver conflitos, o restante encontra-se acima de 4.

Logo após tem-se os resultados da categoria de competências emocionais, no qual todos os elementos receberem grau de importância entre 4 e 5, totalizando uma média de 4,26. Esta categoria também apresentou uma grande importância para os servidores.

Quadro 20: Médias das competências emocionais da FG2

Competências emocionais	MÉDIA
Motivação	4,20

Equilíbrio emocional	4,40
Empatia	4,20
TOTAL	4,26

Fonte: Dados primários, 2015

Na sequência, verificou-se a categoria das competências de relacionamento, que também recebeu bons resultados referente sua importância.

Quadro 21: Médias das competências de relacionamento da FG2

Competências de Relacionamento	MÉDIA
Relacionamento Interpessoal	4,20
Saber trabalhar em equipe	4,40
Capacidade de receber, interpretar e repassar ordens	4,60
Saber falar e ouvir	4,20
Humildade	4,60
TOTAL	4,40

Fonte: Dados primários, 2015

A média total dessa categoria foi de 4,40, que demonstra que existe uma necessidade forte e muito forte dessa competência.

Concluindo os resultados da FG2, no quadro a seguir contam as médias da categoria das competências administrativas.

Quadro 22: Médias das competências administrativas da FG2

Competências Administrativas	MÉDIA
Conhecer os fluxos do setor e suas interligações	4,60
Conhecimento dos sistemas	4,60
Capacidade para elaborar relatórios	4,40
Ser responsável	5
Saber planejar	4,40
Saber controlar as atividades sob sua responsabilidade	5
Visão sistêmica	4,40
TOTAL	4,62

Fonte: Dados primários, 2015

Essa categoria foi a que recebeu a maior média de importância, um total de 4,62, e dois elementos se destacaram com média de 5, que foi a atitude de ser responsável e saber controlar as atividades sob sua responsabilidade. Os demais elementos, todos receberam

média acima de 4.

Na análise das respostas da FG4, constata-se que todos os servidores que possuem essa função responderam ao questionário. O questionário era composto de três categorias, sendo elas: competência de resolutividade de problemas, competência de relacionamento e competência administrativa. Sobre a categoria de resolutividade de problemas, encontrou-se as seguintes médias de respostas:

Quadro 23: Médias das competências de resolutividade de problemas da FG4

Competência de resolutividade de problemas	MÉDIA
Adaptação a mudanças	4,14
Dinamismo	3,57
Comprometimento	4,43
Eficiência	4,57
Capacidade de resolver problemas	4,14
TOTAL	4,17

Fonte: Dados primários, 2015

Verifica-se que todos os elementos tiveram grau de importância média entre 3 e 5, sendo de importância média a importância muito forte. Nota-se que o elemento considerado de maior importância é a adaptação a mudanças e a capacidade de resolver problemas, e o elemento que teve menor grau de importância é o dinamismo. Como todos os elementos apresentaram média superior a 3,50, conclui-se que todos são importantes e precisam fazer parte da matriz.

Quadro 24: Médias das competências de relacionamento da FG4

Competências de Relacionamento	MÉDIA
Habilidade de adaptar-se a diferentes situações e mudanças	3,86
Saber trabalhar em equipe	4
Saber falar e ouvir	4,14
TOTAL	4

Fonte: Dados primários, 2015

Referente a categoria das competências de relacionamento, todos os elementos foram considerados de importância média e muito forte, apresentando média de 4. O elemento de menor média é a habilidade de adaptar-se a diferentes situações e mudanças, sendo de 3,86.

Quadro 25: Médias das competências administrativas da FG4

Competência Administrativa	MÉDIA
Conhecer os fluxos do Departamento/divisão ao qual está vinculado e as atribuições a serem desempenhadas no âmbito do serviço especial	4,43
Capacidade de tomar decisões em situações cotidianas	4
Conhecer a legislação específica do setor	3,86
Iniciativa para o aprendizado	4,57
Capacidade de sugerir melhorias de processos	4,43
Saber controlar as atividades sob sua responsabilidade	4,43
Visão sistêmica	4,14
TOTAL	4,26

Fonte: Dados primários, 2015

Sobre a categoria de competências administrativas, que pela análise verificou-se que é a mais importante de todas, por ter a maior média, com 4,26, identificou-se que apenas um elemento teve média inferior a 4, que é o conhecimento de legislação específica do setor. Entretanto, esse elemento não teve média inferior a 3,50 o que impediria de fazer parte da matriz. Dessa forma, conclui-se que todos os elementos da categoria possui condições e médias necessárias para serem consideradas importantes e fazerem parte da matriz.

Por fim, serão apresentados os resultados obtidos através dos questionários aplicados aos servidores investidos em funções gratificadas de nível 5. O questionário era composto por três categorias, sendo a primeira relacionada as competências organizacionais, e outras duas em relação as competências individuais da função. Este questionário era muito semelhante ao questionário da função de nível 4, apresentado anteriormente. A seguir seguem as médias de cada elemento elencado:

Quadro 26: Médias das competências de resolutividade de problemas da FG5

Competência de resolutividade de problemas	MÉDIA
Adaptação a mudanças	3,25
Dinamismo	3,75
Comprometimento	4
Eficiência	4
Capacidade de resolver problemas	4

TOTAL	3,80
--------------	-------------

Fonte: Dados primários, 2015

Através das médias é possível notar que apenas o elemento de adaptação a mudanças obteve média de 3,25, sendo a menor média obtida. A segunda menor média é o dinamismo com 3,75, o restante obteve média igual a 4, dessa forma, o total dessa categoria obteve média de 3,80.

A seguir, aparecem os resultados da categoria de competências de relacionamento.

Quadro 27: Médias das competências de relacionamento da FG5

Competências de Relacionamento	MÉDIA
Habilidade de adaptar-se a diferentes situações e mudanças	4,5
Saber trabalhar em equipe	4,75
Saber falar e ouvir	4,75
TOTAL	4,66

Fonte: Dados primários, 2015

A categoria de competências de relacionamento da FG5 apresentaram médias que indicam que essa categoria é bastante importante, isso por que, a média total é igual a 4,66, que significa importante e muito importante na visão dos servidores.

Quadro 28: Médias das competências administrativas da FG5

Competência Administrativa	MÉDIA
Conhecer os fluxos do Departamento/divisão ao qual está vinculado e as atribuições a serem desempenhadas no âmbito do serviço especial	4,5
Capacidade de tomar decisões em situações cotidianas	4,25
Conhecer a legislação específica do setor	4,25
Iniciativa para o aprendizado	5
Capacidade de sugerir melhorias de processos	4,50
Saber controlar as atividades sob sua responsabilidade	4,50
TOTAL	4,50

Fonte: Dados primários, 2015

Nota-se que nesta categoria de competências administrativas, todos os elementos possuem média acima de 4, e um deles mais se destacou que foi a iniciativa ao aprendizado, que recebeu média máxima de 5. No geral, as competências que compõe a categoria

apresentam médias que indicam uma importância considerável das competências administrativas.

A partir dos dados coletados, seja por meio das entrevistas com os superintendentes ou pelos questionários com os servidores, foi possível verificar que existe uma harmonia de pensamentos e visões entre os servidores. Isso se destaca, pois através das respostas observadas, a grande maioria dos servidores também considera a necessidade forte a muito forte das competências destacadas pelos gestores, o que pode levar a concepção de que a equipe trabalha com sinergia.

Na próxima seção será apresentada a proposta de matriz de competências necessárias para cada função gratificada existente na Pró-Reitoria de Administração e Infraestrutura, após seguir todos os níveis de análise e validar as competências com os servidores.

4.5 MATRIZ DE COMPETÊNCIAS

Diante dos resultados apresentados na seção anterior, notou-se que todas as competências, com exceção de uma, obtiveram médias acima de 3,50, portanto, todas elas constam na matriz a seguir. A competência que não atingiu o limite proposto é a adaptação de mudanças que está entre as competências organizacionais, porém apenas na função gratificada de nível 5 essa competência obteve esse resultado. Deste modo, levando em consideração que todas as demais funções apresentaram médias superiores a este quesito, decidiu-se por manter essa competência na relação.

Portanto, como pode-se acompanhar abaixo, a matriz inicia expondo as competências organizacionais gerais, que foram consideradas importantes tanto pelos gestores quanto pelos servidores. Contudo, cabe ressaltar que essas competências abrangem a Pró-Reitoria como um todo, na qual espera-se que essas competências se manifestem independente da função ou cargo ocupado.

Em seguida, em ordem crescente, são expostas as competências importantes e necessárias para cada nível de função gratificada. Verifica-se que no geral, os conhecimentos, habilidade e atitudes de cada nível são semelhantes, isso por que o que geralmente muda de uma para a outra é o grau de responsabilidade e complexidade de cada atividade. Logo, apresenta-se a proposta de uma matriz de competências das funções gratificadas existentes na PROAD.

Quadro 29: Proposta de Matriz de competências

MATRIZ DE COMPETÊNCIAS PARA FUNÇÕES GRATIFICADAS
Competências Organizacionais da PROAD
Competência de resolutividade de problemas: Significa possuir capacidade de resolver problemas que surgirem na Pró-Reitoria.
Adaptação a mudanças
Dinamismo
Comprometimento
Eficiência
Capacidade de resolver problemas
Competências Função gratificada nível 1 - FG1
Competências de Liderança: São competências relacionadas ao espírito de liderança, a maneira com lida com a equipe e a forma como coordena as atividades para alcançar os objetivos
Gerenciar pessoas
Capacidade de articulação
Capacidade de resolver conflitos
Motivar a equipe
Credibilidade
ser referência aos servidores sob sua gerência
Competências emocionais: São competências relacionadas ao sentimento dos servidores com relação ao seu trabalho, onde cada pessoa possui uma visão diferente e apresenta sentimentos diferentes
Motivação
Equilíbrio emocional
Empatia
Competências de relacionamento: São competências que dizem respeito a relação entre os servidores, ou seja, como a equipe se relaciona
Relacionamento interpessoal
Saber trabalhar em equipe
Saber falar e ouvir
Humildade
Competências Administrativas: São competências relacionadas à administração, às atividades do setor que precisam ser executadas
Conhecimentos específicos do Departamento
Domínio dos sistemas de gestão da UFFS
Elaborar relatórios

Planejar
Controlar
Resolver conflitos
Visão sistêmica
Competências Função gratificada nível 2 - FG2
Competências de Liderança: São competências relacionadas ao espírito de liderança, a maneira com lida com a equipe e a forma como coordena as atividades para alcançar os objetivos
Gestão de equipes
Capacidade de articulação
Capacidade de resolver conflitos
Credibilidade
Competências emocionais: São competências relacionadas ao sentimento dos servidores com relação ao seu trabalho, onde cada pessoa possui uma visão diferente e apresenta sentimentos diferentes
Motivação
Equilíbrio emocional
Empatia
Competências de relacionamento: São competências que dizem respeito a relação entre os servidores, ou seja, como a equipe se relaciona
Relacionamento interpessoal
Saber trabalhar em equipe
Capacidade de receber, interpretar e repassar ordens
Saber falar e ouvir
Humildade
Competências Administrativas: São competências relacionadas à administração, às atividades do setor que precisam ser executadas
Conhecer os fluxos do setor e suas interligações
Conhecimento dos sistemas de gestão da UFFS
Produzir relatórios
Planejar
Controlar
Competências Função gratificada nível 4 - FG4
Competências de relacionamento: São competências que dizem respeito a relação entre os servidores, ou seja, como a equipe se relaciona
Habilidade de adaptar-se a diferentes situações e mudanças
Saber trabalhar em equipe

Saber falar e ouvir
Competências Administrativas: São competências relacionadas à administração, às atividades do setor que precisam ser executadas
Conhecer os fluxos do Departamento/divisão ao qual está vinculado e as atribuições a serem desempenhadas no âmbito do serviço especial
Capacidade de tomar decisões em situações cotidianas
Capacidade de sugerir melhorias de processos
Controlar
Visão sistêmica
Competências Função gratificada nível 5 - FG5
Competências de relacionamento: São competências que dizem respeito a relação entre os servidores, ou seja, como a equipe se relaciona
Habilidade de adaptar-se a diferentes situações e mudanças
Saber trabalhar em equipe
Saber falar e ouvir
Competências Administrativas: São competências relacionadas à administração, às atividades do setor que precisam ser executadas
Conhecer os fluxos do Departamento/divisão ao qual está vinculado e as atribuições a serem desempenhadas no âmbito do serviço especial
Capacidade de tomar decisões em situações cotidianas
Capacidade de sugerir melhorias de processos
Controlar

Fonte: Elaborado pela autora, 2015

Para se chegar a estes resultados, seguiu-se os três níveis de análise expostos por BRUNO-FARIA e BRANDÃO (2003). Primeiramente, observou-se a estrutura da PROAD através de análise documental, para tomar conhecimento das atividades que são executadas, o grau de envolvimento dos servidores com suas chefias, e a hierarquia existente. Após essa breve análise, no segundo nível, conforme os autores, dados são coletados com especialistas ou diretoria da organização, de forma que esses dados estejam de acordo com a pesquisa. Neste caso, poucas informações encontram-se disponíveis em documentos especificamente sobre a Pró-Reitoria em estudo, mas foi realizada entrevista com os gestores a fim de obter mais informações e identificar o conjunto de competências organizacionais e individuais esperadas.

O último nível consiste em, segundo Dalmau e Tosta (2009), comparar as

competências do cargo com as competências exigidas pela organização, e a partir disso é possível obter um rol de necessidades para o desenvolvimento profissional. Este último nível, foi verificado através dos questionários aplicados aos servidores com o objetivo de validar as informações obtidas anteriormente com os gestores.

Diante da pesquisa, foi notório que as organizações e pessoas promovem um processo contínuo de troca de competências. Como visto anteriormente, Dutra (2009) explica que de um lado a organização apresenta um conjunto próprio de competências oriundas do processo de desenvolvimento organizacional. Por outro lado, encontram-se os indivíduos cada um com seu conjunto de competências, que podem ou não estarem sendo aproveitadas. Dessa forma o mapeamento das competências se torna importante, pois conforme Carbone et al (2009) explicou, esse processo é importante para verificar quais competências são relevantes para a empresa.

Além disso, conforme visto, Dalmau e Tosta (2009) explicam que o mapeamento também é importante para detectar quais competências não estão sendo utilizadas pela organização, inclusive as competências que não são relevantes. Nesta pesquisa, verificou-se que praticamente todas as competências expostas possuem um nível considerável de importância para os servidores.

Conforme estudado anteriormente, as competências podem ser organizacionais e individuais, onde as organizacionais estão ligadas a visão que os gestores detêm sobre o mercado, e as individuais são as que estão focadas nas competências técnicas e comportamentais, visto que a competências técnicas são pré-requisito para ocupar uma função segundo Dalmau e Tosta (2009). Os autores ainda afirmam que a competência técnica individual é verificada antes mesmo de um cargo ser ocupado pelo colaborador. Entretanto, na UFFS isso não é tão simples. Isso por que a seleção de servidores é feita por meio de concurso, dessa forma, não é possível selecionar alguém pelo seu conjunto de competências, somente pelo seu conhecimento. A Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas até faz uma análise das experiências profissionais das pessoas, entretanto nem sempre as características condizem com a vaga a ser preenchida, ou até mesmo não existe vaga compatível com as experiências.

O conceito de competências pode parecer simples, entretanto, conforme explicava Dias et al (2008), sua aplicação tem se apresentado complexa. Para isso, torna-se necessário e importante, segundo Carbone et al (2009), a clara descrição das competências quando se pretende questionar os servidores. Isso pelo fato de que pela falta de clareza, eles podem interpretar de maneira errada ou da forma como lhes for conveniente. O que pode-se levar em

consideração das respostas obtidas desse estudo, é que muitas competências citadas pelos superintendentes estão ligadas especificamente a uma função ou uma determinada atividade, dessa forma, alguns servidores que não estão ligados aquela área não identificam as competências, considerando as então de pouca ou média importância. No entanto, a maioria das médias se manteve acima de 3, levando em consideração que para cada questionário aplicado, tinha ao menos um servidor de cada superintendência que respondeu, dessa forma, as respostas se mantiveram dentro da média esperada.

Diante disso, conclui-se a etapa de análise do estudo e na seção seguinte apresentam-se as considerações finais e contribuições .

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo teve como objetivo geral analisar as competências requeridas aos servidores investidos em funções gratificadas da Pró-Reitoria de Administração e Infraestrutura da Universidade Federal da Fronteira Sul. Com isso, buscou-se identificar as competências junto aos dirigentes e posteriormente validar com os servidores. Todas as competências que os gestores consideram necessárias foram validadas com os próprios servidores, o que nos mostra que a visão de ambos são condizentes. Esta etapa foi muito importante, pois permitiu a análise de duas concepções o que pode facilitar o relacionamento e o alcance dos objetivos organizacionais. Através disso, os gestores poderão se sentir seguros quanto as competências que exigem dos servidores investidos em uma função gratificada.

Quanto aos objetivos específicos, o primeiro era a identificação das FGs existentes na Pró-Reitoria, cujo objetivo foi facilmente alcançado, pois além de obter esses dados diretamente com os gestores, as informações também são disponibilizados pela Divisão de Organização Institucional da Pró-Reitoria de Planejamento, cujo documento se encontra nos anexos. O segundo objetivo que se refere a definição das competências dos servidores na visão de seus dirigentes também foi tranquila, pois os mesmos demonstraram disponibilidade e interesse em auxiliar na pesquisa. Esta etapa foi interessante, pois foi possível que os dirigentes refletissem sobre o assunto, que não havia sido discutido anteriormente e avaliassem a atual estrutura do setor. O terceiro objetivo diz respeito a validação das competências junto aos servidores, etapa que foi um pouco complicada devido ao fato de que grande parte dos servidores não respondeu ao questionário no prazo estabelecido pela pesquisadora. Após o prazo foram feitas novas tentativas, e assim foram obtidas mais respostas.

Quanto ao último objetivo específico, que propõe uma matriz de competências, não houve muitas novidades, pois todas as competências identificadas através da entrevista com os dirigentes foram validadas pelos servidores, entretanto, trata-se de uma matriz segura, onde os dirigentes podem se amparar de acordo com a necessidade. Acredita-se que essa matriz será de grande importância para ambas as partes, tanto os dirigentes que poderão avaliar seus atuais servidores ou futuros servidores investidos em uma FG, quanto para os próprios servidores que terão a possibilidade de se autoavaliar e analisar se estão apresentando determinadas competências, e com isso tomar uma atitude pró-ativa de melhorar.

Considera-se que a pesquisa apresentou resultado satisfatório, mostrando que os servidores estão cientes das competências que lhes são exigidas. Não foi identificada

nenhuma competência diferente por parte dos servidores, assim, entende-se que a matriz esta completa e apta a ser utilizada. Contudo, verifica-se que a PROAD não possui todos os níveis de FG, ou pelo menos os cinco níveis mais utilizado, ou seja, o setor não conta com a FG3. Portanto, seria interessante realizar uma pesquisa do mesmo gênero em uma outra Pró-Reitoria que conte com pelo menos cinco níveis de funções gratificadas. Além disso, existem outras Pró-Reitorias que possuem foco em outras atividades, portanto, é possível que os servidores desses setores não se identifiquem com as competências aqui listadas. Contudo, o presente trabalho poderá ser aproveitado por Pró-Reitorias/ Direções/Coordenações que seguem a mesma área de atividades.

REFERÊNCIAS

- ANDRADE, Marcos Vinicius Mendonça; SANTOS, Ana Rosa dos. **Gestão de pessoas no serviço público federal: o caso do núcleo de documentação da Universidade Federal Fluminense**. Trabalho apresentado no XIII Seminário Nacional de Bibliotecas Universitárias. Natal: 2004. Disponível em: <<http://www.ndc.uff.br/OLD2013/repositorio/Gest%E3o%20de%20pessoas%20no%20Servi%E7o%20P%FAblico.pdf>> Acessado em: 14 mar. 2015
- BERNARDES, José Francisco. **Desafios das Universidades Empreendedoras: Universidade Tradicional X Universidade Corporativa**, 2006. In: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO - ENEGEP, 16, 2006, Fortaleza - CE. **Anais**. Fortaleza, 2006. Disponível: <http://www.abepro.org.br/biblioteca/ENEGEP2006_TR470319_8126.pdf> Acesso em: 22. fev de 2015
- BRASIL. **Lei Nº 3.780 de 12 de julho de 1960**. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/1950-1969/L3780.htm. Acesso em: 10 set.2014.
- BRANDÃO, Hugo Pena; GUIMARÃES, Tomás de Aquino. **Gestão de Competências e Gestão de Desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo construto?** Organização, Recursos Humanos e Planejamento. Revista de Administração de Empresas, v.41, n.1. p. 8- 15, 2001. São Paulo. Disponível em:<<http://www.scielo.br/pdf/rae/v41n1/v41n1a02>> Acessado em: 05 fev.2015
- BRUNO-FARIA, M.F.; BRANDÃO, H.P. **Competências relevantes a profissionais de área de T&D de uma organização pública do Distrito Federal**. RAC, v. 7, n.3, p. 35-56, jul./set. 2003. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rac/v7n3/v7n3a03>> Acessado em: 13 fev.2015
- CARBONE, Pedro Paulo; BRANDÃO, Hugo Pena; LEITE, João Batista Diniz, VILHENA, Rosa Maria de Paula. **Gestão por Competências e gestão do conhecimento**. 3. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2009.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.
- DALMAU, Marcos Baptista Lopez; TOSTA, Kelly Cristina Benetti Tonani. **Estratégia de gestão de pessoas**. Curitiba: Iesde, 2009.
- DALMAU, Marcos B. L.; TOSTA, Kelly Cristina B. T. **Mapeamento e gestão de competências**. Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração, 2009.
- DESSLER, Gary. **Administração de recursos humanos**. 2. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2003.
- DIAS, Gisele B.; BECKER, Grace Vieira; DUTRA, Joel Souza; RUAS, Roberto; GHEDINE, Tatiana. **Revisando a noção de competência na produção científica em administração: avanços e limites**. In: DUTRA, Joel Souza, FLEURY, Maria Tereza Leme, RUAS, Roberto

Lima (Orgs). **Competências: conceitos, métodos e experiências.** São Paulo: Atlas, 2008.

DUTRA, Joel Souza. **Gestão de Pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas.** 1Ed. - São Paulo: Atlas, 2002.

DUTRA, Joel Souza. **Gestão de Pessoas: modelo, processos, tendências perspectivas.** São Paulo: Atlas, 2009.

DUTRA, Joel Souza. **Gestão de Pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas.** 1Ed. - 9. reimpr. - São Paulo: Atlas, 2011.

FLEURY, Maria Tereza Leme. **A gestão de competência e a estratégia organizacional,** In: FLEURY, M. T. (Coord.). **As Pessoas na Organização.** São Paulo: Gente, 2002.

GIL, Antonio Carlos. **Gestão de Pessoas: enfoque nos papéis profissionais.** São Paulo: Atlas, 2012.

GIL, Antonio Carlos. **Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais.** 1. ed. - 11.reimp. - São Paulo: Atlas, 2011.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa.** 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social.** 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Metodologia do trabalho científico.** 7. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

LEME, Rogério. **Aplicação Prática de gestão de pessoas por competências: mapeamento, treinamento, avaliação e mensuração de resultados de treinamento.** Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005.

LIMONGI-FRANÇA, Ana Cristina; FISCHER, André Luiz; NOGUEIRA, Arnaldo José França Mazzei. **As pessoas na organização.** São Paulo: Editora Gente, 2002.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de Metodologia Científica.** 7. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico.** 14. ed. São Paulo: Saraiva, 2011.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Introdução à Administração.** 7. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

PESSOA, Maria Naiula Monteiro. **Gestão das Universidades Federais Brasileiras: Um modelo fundamentado no Balanced Scorecard.** 2006. 304f. Tese (Doutorado) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia da Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2000. Disponível em: < <http://www.tede.ufsc.br/teses/PEPS1190.pdf>>. Acessado em: 07 set.2014.

RIBEIRO, R. M. C. **Os desafios contemporâneos da gestão universitária: discursos politicamente construídos.** Cadernos ANPAE , v. 1, p. 1-14, 2014. Disponível em: http://www.anpae.org.br/IBERO_AMERICANO_IV/GT2/GT2_Comunicacao/RaimundaMariadaCunhaRibeiro_GT2_integral.pdf. Acessado em: 22 fev. 2015

ROBBINS, Stephen P.; A DECENZO, David. **Fundamentos da Administração: conceitos essenciais e aplicações.** 4. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2004.

RODRIGUES, Mariana Faccio Baltazar. **Análise do Método de Avaliação de Desempenho dos Servidores Técnico Administrativos da Universidade Federal de Santa Catarina.** Florianópolis, 2009. Disponível em: < <http://tcc.bu.ufsc.br/Adm290206.pdf>> Acessado em 19 jan. 2015

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo . **Projetos de Estágio e de Pesquisa em Administração.** 3a. Ed. Ed. Atlas, São Paulo, 2005.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projetos de Estágio e de Pesquisa em Administração: Guia para Estágios, Trabalhos de Conclusão, Dissertações e Estudos de Caso.** 3. ed. São Paulo: Atlas S.a., 2012.

RUAS, Roberto Lima. **Gestão por competências: uma contribuição à estratégia das organizações.** In: RUAS, Roberto Lima, ANTONELLO, Claudia Simone, BOFF, Luiz Henrique (org.). Aprendizagem organizacional e competências. Porto Alegre: Bookman, 2005

SANTOS, Boaventura de Souza. **Da idéia de universidade à universidade de idéias. In: Pela mão de Alice: o social e o político na pós-modernidade.** 6. ed. São Paulo: Cortez, 1999.

SANTOS, Antonio Raimundo dos. **Metodologia científica: a construção do conhecimento.** 7.ed. Rio de Janeiro: Lamparina, 2007.

SOARES, Maria Susana Arrosa (Org.) **A Educação Superior no Brasil.** Brasília: CAPES, 2002. Disponível em : <<http://unesdoc.unesco.org/images/0013/001393/139317por.pdf>> Acessado em: 17 de fevereiro de 2015

SOUZA, Antonio Carlos de; FIALHO, Francisco Antonio Pereira; OTANI, Nilo. **TCC: Métodos e Técnicas.** Florianópolis: Visual Books, 2007. 160 p.

SEVERINO, Antônio Joaquim. **Metodologia do trabalho científico.** 23. ed. rev. e atual. São Paulo, SP: Cortez, 2007. 304 p.

TOSTA, Humberto Tonani. **Competências gerenciais requeridas aos gestores intermediários da Universidade Federal da Fronteira Sul.**2011. Dissertação (Mestrado) - Curso de Pós-graduação em Administração, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis,2011.Disponível em: <<https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/96019/295652.pdf?sequence=1>> Acessado em: 03 jan. 2015

TOSTA, Kelly Cristina Benetti Tonani. **A universidade como catalisadora da inovação tecnológica baseada em conhecimento.** Tese (Doutorado) - Programa de PósGraduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento, Universidade Federal de Santa Catarina Florianópolis, 2012. Disponível em: < <http://btd.egc.ufsc.br/wp-content/uploads/2013/01/KellyCristina-BenettiTonaniTosta.pdf>> Acessado em 12 jan. 2015

TREVIZAN, Maria Júlia. **Competências dos gestores administrativos e de apoio em Universidades Comunitárias.** 2004. 190 f. Tese (Doutorado)- Programa de Pós-Graduação em Engenharia da Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2004. Disponível em: < <http://www.tede.ufsc.br/teses/PEPS4057.pdf>> Acessado em: 07 set. 2014

UNIVERSIDADE FEDERAL DA FRONTEIRA SUL (Brasil). Disponível em: <www.uffs.edu.br>. Acesso em: 10 set. 2014.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração.** 9 ed. São Paulo: Atlas, 2007.

ZARIFIAN, Philippe. **Objetivo Competência: Por uma nova lógica.** São Paulo: Atlas, 2008.

ANEXOS

	<p>Universidade Federal da Fronteira Sul</p>	<p>PRÓ-REITORIA DE PLANEJAMENTO Diretoria de Planejamento Divisão de Organização Institucional</p>
---	--	--

ESTRUTURA**PRÓ-REITORIA DE ADMINISTRAÇÃO E INFRAESTRUTURA
(PROAD)**

- 1 – PRÓ-REITORIA DE ADMINISTRAÇÃO E INFRAESTRUTURA - Pró-Reitor de Administração e Infraestrutura - PÉRICLES LUIZ BRUSTOLIN – Professor do Magistério Superior - SIAPE 1685096 - CD02 - Portaria 209/2013.
- 1.2– SECRETARIA GERAL DA PRÓ-REITORIA DE ADMINISTRAÇÃO E INFRAESTRUTURA - Chefe da Secretaria Geral da Pró-Reitoria de Administração e Infraestrutura - CARLA BERWANGER – Assistente em Administração – SIAPE 1795516 – FG01 - Portaria 610/2013.
 - 1.2.1– SERVIÇO ESPECIAL DE APOIO ADMINISTRATIVO - Chefe do Serviço Especial de Apoio Administrativo – ANNI KELLEN CUNICO – Administradora – SIAPE 1943625 - FG04 - Portaria 383/2014.
 - 1.2 – SUPERINTENDÊNCIA DE GESTÃO PATRIMONIAL - Superintendente de Gestão Patrimonial - ANDERSON IVAN NAVA – Administrador – 1792663 – CD03 - Portaria 611/2013.
 - 1.2.1 – DEPARTAMENTO DE GESTÃO DE BENS - Chefe do Departamento de Gestão de Bens - JANECLER DO PRADO DOBROVOLSKI – Administradora – SIAPE 1805735 FG01 - Portaria 721/2011.
 - 1.2.2 – DEPARTAMENTO DE GESTÃO PATRIMONIAL - Chefe do Departamento de Gestão patrimonial – LILIAN WRZESINSKI SIMON – Assistente em Administração – SIAPE 1943369 – FG01 - Portaria 925/2014.
 - 1.2.2.1 – SERVIÇO ESPECIAL DE DISTRIBUIÇÃO E CONTROLE - Chefe do Serviço Especial de Distribuição e Controle - ILIONI LOLATTO – Administrador – SIAPE 1913059 – FG04 - Portaria 732/2014.
 - 1.2.2.2 – SERVIÇO ESPECIAL DE RECEBIMENTO E REGISTRO - Chefe do Serviço Especial de Recebimento e Registro – VIVIANE CRISTINE SCHMITT – Assistente em Administração – SIAPE 2048510 - FG04 - Portaria 895/2014.
 - 1.2.3 – DEPARTAMENTO DE GESTÃO DE MATERIAIS - Chefe do Departamento de Gestão de Materiais – CRISTIANA PAULA SEEHABER – Assistente em Administração – SIAPE 1983205 - FG01 - Portaria 1080/2014.

- 1.2.3.1 – SERVIÇO ESPECIAL DE CONTROLE DE ESTOQUE E DISTRIBUIÇÃO - Chefe do Serviço Especial de Controle de Estoque e Distribuição – JULIANA RECH DOS SANTOS – Assistente em Administração – SIAPE 1768031 - FG04 - Portaria 1044/2014.
- 1.2.3.2 – SERVIÇO ESPECIAL DE RECEBIMENTO - Chefe do Serviço Especial de Recebimento – FERNANDA GAZZONI TRES – Assistente em Administração – SIAPE 2139453 - FG04 - Portaria 926/2014.
- 1.2.4 – DEPARTAMENTO DE MANUTENÇÃO E CONSERVAÇÃO DE BENS PERMANENTES - Chefe do Departamento de Manutenção e Conservação de Bens Permanentes - CARLOS ALBERTO MADALOSSO DE SOUZA – Assistente em Administração – SIAPE 1945816 – FG01 - Portaria 731/2014.
- 1.3 – SUPERINTENDÊNCIA ADMINISTRATIVA - Superintendente Administrativa - FERNANDA MARA PERETTI – Administradora – SIAPE 1795529 - CD03 - Portaria 612/2013.
- 1.3.2 – DEPARTAMENTO DE CONTRATOS - Chefe do Departamento de Contratos - DANIELA BEDIN – Assistente em Administração – SIAPE 1789519 – FG01 - Portaria 638/2012.
- 1.3.2.1 – DIVISÃO DE PLANEJAMENTO CONTRATUAL – Chefe da Divisão de Planejamento Contratual - SILVETE MOTERLE – Assistente em Administração – SIAPE 1916828 – FG02 - Portaria 613/2013.
- 1.3.2.2 – DIVISÃO DE ACOMPANHAMENTO CONTRATUAL - Chefe da Divisão de Acompanhamento Contratual - LUPÉRCIA DAIANE COLUSSI – SIAPE 1786294 – FG02 - Portaria 618/2013.
- 1.3.2.3 – DIVISÃO DE ALTERAÇÕES CONTRATUAIS – Chefe da Divisão de Alterações Contratuais – ALESSANDRA BARRETO DOS SANTOS MOSCATO – SIAPE 1948158 – FG02 – Portaria 381/2014.
- 1.3.2.3.1 – SERVIÇO ESPECIAL DE APOIO A ALTERAÇÕES CONTRATUAIS - Chefe do Serviço Especial de Apoio a Alterações Contratuais – CIRO OMAR RODRIGUES ZAMBARDA – Administrador – SIAPE 1933413 – FG04 - Portaria 1366/2014.
- 1.3.2.4 – DIVISÃO DE CONTRATAÇÃO COM FUNDAÇÕES DE APOIO – Chefe da Divisão de Contratação com Fundações de Apoio – ANDREZA FIQUEIREDO DA ROSA POZAS – SIAPE 1940629 – FG02 - Portaria 0474/2015.
- 1.3.2.5 – SERVIÇO DE ACOMPANHAMENTO FINANCEIRO DE CONTRATOS – Chefe do Serviço de Acompanhamento Financeiro de Contratos – MARINA FACHINETTO – SIAPE 2124411 – FG05 – Portaria 1368/2014.
- 1.3.3 – DEPARTAMENTO DE TRANSPORTES E LOGÍSTICA - Chefe do Departamento de Transportes e Logística - ANDERSON MACHADO PEREIRA – Assistente em Administração – SIAPE 1766529 – FG01 - Portaria 614/2013

- 1.3.3.1 – SERVIÇO ESPECIAL DE TRANSPORTES - Chefe do Serviço Especial de Transportes - CESAR AUGUSTO DI DOMENICO – Administrador – SIAPE 1943664 - FG04 - Portaria 633/2013.
- 1.4 – SUPERINTENDÊNCIA DE COMPRAS E LICITAÇÕES - Superintendente de Compras e Licitações - TIEGO RIPPEL PINHEIRO – Assistente em Administração – SIAPE – 1754652 – CD03 - Portaria 733/2013.
 - 1.4.1 – DEPARTAMENTO DE LICITAÇÕES - Chefe do Departamento de Licitações - EVERTON ROGÉRIO ALVES CAVALHEIRO – Administrador – SIAPE – 1795292– FG01 – Portaria 632/2013
 - 1.4.1.1 – DIVISÃO DE LICITAÇÕES – Chefe da Divisão de Licitações - GRASIELA DYEVIESKI – Assistente em Administração – SIAPE 1943381 – FG02 - Portaria 629/2013.
 - 1.4.2 – DEPARTAMENTO DE COMPRAS - Chefe do Departamento de Compras - THIAGO ANTUNES DA SILVA – Administrador – SIAPE 1762514 – FG01 - Portaria 630/2013.
 - 1.4.2.1 - DIVISÃO DE PLANEJAMENTO DE COMPRAS - Chefe da Divisão de Planejamento de Compras - LUCIANE FATIMA FAZZIONI – Assistente em Administração – SIAPE 1807935 – FG02 - Portaria 631/2013.
 - 1.4.2.1.1 – SERVIÇO DE CONTRATAÇÃO DIRETA - Chefe do Serviço de Contratação Direta - LIDIANE MARCANTE – Assistente em Administração – SIAPE 1789249 – FG05 - Portaria 0160/2015.
 - 1.4.2.1.2 – SERVIÇO DE GESTÃO DE FORNECEDORES - Chefe do Serviço de Gestão de Fornecedores – RENATO TONELLO – Administrador – SIAPE 1668717 – FG05 – Portaria 0161/2015.
 - 1.4.3 – DEPARTAMENTO DE IMPORTAÇÃO E COMPRAS SUSTENTÁVEIS - Chefe do Departamento de Importação e Compras Sustentáveis - ROSANGELA FRASSÃO BONFANTI – Técnico em Laboratório/Área: Biologia - SIAPE 1952035 - FG01 – Portaria 625/2013.
 - 1.4.3.1 – SERVIÇO DE GESTÃO DE COMPRAS SUSTENTÁVEIS - Chefe do Serviço de Gestão de Compras Sustentáveis – ELENICE EVA ZORTEA REGIO MARQUES – Administrador – SIAPE 2073161 – FG05 - Portaria 0162/2015.
 - 1.5 – SUPERINTENDÊNCIA FINANCEIRA - Chefe da Superintendência Financeira - FLÁVIO PERLIN BERNI – Contador – SIAPE 1568484 – CD03 - Portaria 014/2014.
 - 1.5.1 – DIVISÃO DE CONFERÊNCIA FINANCEIRA - Chefe da Divisão de Conferência Financeira - ALINE LUIZA BRUSCO PLETSCHE – Assistente em Administração – SIAPE 1789760 – FG02 - Portaria 501/2010.
 - 1.5.1.1 – SERVIÇO DE LIQUIDAÇÃO - Chefe do Serviço de Liquidação - ROSIMERE KRAUZE DE ALMEIDA MENDES – Contador – SIAPE 1786424 - FG05 - Portaria

616/2013.

APÊNDICES

APÊNDICE A: ENTREVISTA

ENTREVISTA APLICADA COM O PRÓ-REITOR E SUPERINTENDENTES

Eu, Duana C. G. Gnoatto, estou elaborando meu trabalho de conclusão de curso, cujo objetivo trata sobre analisar as competências requeridas aos servidores investidos em funções gratificadas da Pró-Reitoria de Administração e Infraestrutura.

Entende-se por competências o conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes que um indivíduo necessita para desempenhar as atividades. O conhecimento é o saber; as habilidades é o saber fazer e a atitude é o querer fazer, motivando o indivíduo a utilizar seu conhecimento.

A intenção deste trabalho é analisar as funções gratificadas e não as pessoas que as ocupam. Portanto, o foco está nas competências consideradas necessárias para essas funções, sem considerar as características das pessoas que as desempenham.

Dessa forma, questiona-se:

1) Qual é a importância das Funções Gratificadas para o setor?

2) Quantas funções gratificadas existem e quais são os níveis?

2) Quais competências (CHA) o(a) senhor(a) considera necessárias para um servidor investido nas seguintes FGs:

FG1:

FG2:

FG4:

FG5:

APÊNDICE B: COMPETÊNCIAS ORGANIZACIONAIS DA PROAD

1-Qual é o jeito PROAD de fazer as coisas?

2-O que se espera de alguém que venha a fazer parte da equipe PROAD?

3-O que diferencia, em termos humanos, a PROAD das outras Pró-Reitorias?

4-Quais são os conhecimentos, habilidades e atitudes que deve estar presentes nos servidores da PROAD, independentemente de funções?

5-Qual é a missão da PROAD? A razão de existência dela?

APÊNDICE C: QUESTIONÁRIO FG1

Competências Requeridas aos servidores investidos em funções gratificadas da PROAD

Eu Duana Catarina Gerhardt Gnoatto, acadêmica da 10ª fase do curso de Administração da UFFS, estou elaborando o TCC e o tema é sobre as competências requeridas aos servidores investidos em funções gratificadas da Pró-Reitoria de Administração e Infraestrutura - PROAD. Assim, esse questionário possui o objetivo de avaliar o grau de importância que o Senhor (a) considera a respeito das competências citadas abaixo. Escolha um número de 1 a 5, conforme o grau de importância que atribui a cada competência, sendo:

Grau 1 se você achar que existe uma necessidade MUITO FRACA OU NENHUMA necessidade da competência investigada.

Grau 2 se você achar que existe uma necessidade FRACA da competência investigada.

Grau 3 se você achar que existe uma necessidade MÉDIA da competência investigada.

Grau 4 se você achar que existe uma necessidade FORTE da competência investigada

Grau 5 se você achar que existe uma necessidade MUITO FORTE da competência investigada.

Lembrando que o objetivo não é analisar as pessoas que estão investidas na FGs, mas sim analisar a Função em si.

No campo a seguir preencha com o código enviado no seu email.

Código

Competência de resolutividade de problemas: Significa possuir capacidade de resolver problemas que surgirem na Pró-Reitoria.

Adaptação a mudanças

1 2 3 4 5

Dinamismo

1 2 3 4 5

Comprometimento

1 2 3 4 5

Eficiência

1 2 3 4 5

Capacidade de resolver problemas

1 2 3 4 5

○ ○ ○ ○ ○

Competências de Liderança: São competências relacionadas ao espírito de liderança, a maneira com lida com a equipe e a forma como coordena as atividades para alcançar os objetivos.

Saber gerenciar pessoas

1 2 3 4 5
○ ○ ○ ○ ○

Capacidade de articulação

1 2 3 4 5
○ ○ ○ ○ ○

Capacidade de resolver conflitos

1 2 3 4 5
○ ○ ○ ○ ○

Saber motivar a equipe

1 2 3 4 5
○ ○ ○ ○ ○

Transmitir credibilidade

1 2 3 4 5
○ ○ ○ ○ ○

Ser referência aos servidores sob sua gerência

1 2 3 4 5
○ ○ ○ ○ ○

Competências emocionais: São competências relacionadas ao sentimento dos servidores com relação ao seu trabalho, onde cada pessoa possui uma visão diferente e apresenta sentimentos diferentes.

Motivação

1 2 3 4 5
○ ○ ○ ○ ○

Equilíbrio emocional;

1 2 3 4 5
○ ○ ○ ○ ○

Empatia

1 2 3 4 5

Competências de relacionamento: São competências que dizem respeito a relação entre os servidores, ou seja como a equipe se relaciona.

Relacionamento interpessoal

1 2 3 4 5

Saber trabalhar em equipe

1 2 3 4 5

Saber falar e ouvir

1 2 3 4 5

Humildade

1 2 3 4 5

Competências Administrativas: São competências relacionadas à administração, às atividades do setor que precisam ser executadas.

Conhecimentos específicos do Departamento

1 2 3 4 5

Domínio dos sistemas de gestão da UFFS

1 2 3 4 5

Capacidade para elaborar relatórios

1 2 3 4 5

Ser responsável

1 2 3 4 5

Saber planejar

1 2 3 4 5

Saber controlar as atividades sob sua responsabilidade

1 2 3 4 5

Visão sistêmica

1 2 3 4 5

Conhecer a legislação específica do setor

1 2 3 4 5

Iniciativa para o aprendizado

1 2 3 4 5

Deixe sua sugestão de competência que considera necessária para sua função e que não está citada acima

APÊNDICE D: QUESTIONÁRIO FG2

Competências Requeridas aos servidores investidos em funções gratificadas da PROAD

Eu Duana Catarina Gerhardt Gnoatto, acadêmica da 10ª fase do curso de Administração da UFFS, estou elaborando o TCC e o tema é sobre as competências requeridas aos servidores investidos em funções gratificadas da Pró-Reitoria de Administração e Infraestrutura - PROAD. Assim, esse questionário possui o objetivo de avaliar o grau de importância que o Senhor (a) considera a respeito das competências citadas abaixo. Escolha um número de 1 a 5, conforme o grau de importância que atribui a cada competência, sendo:

Grau 1 se você achar que existe uma necessidade MUITO FRACA OU NENHUMA necessidade da competência investigada.

Grau 2 se você achar que existe uma necessidade FRACA da competência investigada.

Grau 3 se você achar que existe uma necessidade MÉDIA da competência investigada.

Grau 4 se você achar que existe uma necessidade FORTE da competência investigada

Grau 5 se você achar que existe uma necessidade MUITO FORTE da competência investigada.

Lembrando que o objetivo não é analisar as pessoas que estão investidas na FGs, mas sim analisar a Função em si.

No campo a seguir preencha com o código enviado no seu email.

Código

Competência de resolutividade de problemas: Significa possuir capacidade de resolver problemas que surgirem na Pró-Reitoria.

Adaptação a mudanças

1 2 3 4 5

Dinamismo

1 2 3 4 5

Comprometimento

1 2 3 4 5

Eficiência

1 2 3 4 5

Capacidade de resolver problemas

1 2 3 4 5

Competências de Liderança: São competências relacionadas ao espírito de liderança, a maneira com lida com a equipe e a forma como coordena as atividades para alcançar os objetivos.

Gestão de equipes

1 2 3 4 5

Capacidade de articulação

1 2 3 4 5

Capacidade de resolver conflitos

1 2 3 4 5

Transmitir credibilidade

1 2 3 4 5

Competências emocionais: São competências relacionadas ao sentimento dos servidores com relação ao seu trabalho, onde cada pessoa possui uma visão diferente e apresenta sentimentos diferentes.

Motivação

1 2 3 4 5

Equilíbrio emocional

1 2 3 4 5

Empatia

1 2 3 4 5

Competências de relacionamento: São competências que dizem respeito a relação entre os servidores, ou seja como a equipe se relaciona.

Relacionamento interpessoal

1 2 3 4 5

Saber trabalhar em equipe

1 2 3 4 5

Capacidade de receber, interpretar e repassar ordens

1 2 3 4 5

Saber falar e ouvir

1 2 3 4 5

Humildade

1 2 3 4 5

Competências Administrativas: São competências relacionadas à administração, às atividades do setor que precisam ser executadas.

Conhecer os fluxos do setor e suas interligações

1 2 3 4 5

Conhecimento dos sistemas

1 2 3 4 5

Capacidade para elaborar relatórios

1 2 3 4 5

Ser responsável

1 2 3 4 5

Saber planejar

1 2 3 4 5

Saber controlar as atividades sob sua responsabilidade

1 2 3 4 5
○ ○ ○ ○ ○

Visão sistêmica

1 2 3 4 5
○ ○ ○ ○ ○

Deixe sua sugestão de competência que considera necessária para sua função e que não está citada acima

APÊNDICE E: QUESTIONÁRIO FG4

Competências Requeridas aos servidores investidos em funções gratificadas da PROAD

Eu Duana Catarina Gerhardt Gnoatto, acadêmica da 10ª fase do curso de Administração da UFFS, estou elaborando o TCC e o tema é sobre as competências requeridas aos servidores investidos em funções gratificadas da Pró-Reitoria de Administração e Infraestrutura - PROAD. Assim, esse questionário possui o objetivo de avaliar o grau de importância que o Senhor (a) considera a respeito das competências citadas abaixo. Escolha um número de 1 a 5, conforme o grau de importância que atribui a cada competência, sendo:

Grau 1 se você achar que existe uma necessidade MUITO FRACA OU NENHUMA necessidade da competência investigada.

Grau 2 se você achar que existe uma necessidade FRACA da competência investigada.

Grau 3 se você achar que existe uma necessidade MÉDIA da competência investigada.

Grau 4 se você achar que existe uma necessidade FORTE da competência investigada

Grau 5 se você achar que existe uma necessidade MUITO FORTE da competência investigada.

Lembrando que o objetivo não é analisar as pessoas que estão investidas na FGs, mas sim analisar a Função em si.

No campo a seguir preencha com o código enviado no seu email.

Código

Competência de resolutividade de problemas: Significa possuir capacidade de resolver problemas que surgirem na Pró-Reitoria.

Adaptação a mudanças

1 2 3 4 5

Dinamismo

1 2 3 4 5

Comprometimento

1 2 3 4 5

Eficiência

1 2 3 4 5

Capacidade de resolver problemas

1 2 3 4 5

Competências de relacionamento: São competências que dizem respeito a relação entre os servidores, ou seja como a equipe se relaciona.

Habilidade de adaptar-se a diferentes situações e mudanças

1 2 3 4 5

Saber trabalhar em equipe

1 2 3 4 5

Saber falar e ouvir

1 2 3 4 5

Competências Administrativas: São competências relacionadas à administração, às atividades do setor que precisam ser executadas.

Conhecer os fluxos do Departamento/divisão ao qual está vinculado e as atribuições a serem desempenhadas no âmbito do serviço especial

1 2 3 4 5

Capacidade de tomar decisões em situações cotidianas

1 2 3 4 5

Conhecer a legislação específica do setor

1 2 3 4 5

Iniciativa para o aprendizado

1 2 3 4 5

Capacidade de sugerir melhorias de processos

1 2 3 4 5

Saber controlar as atividades sob sua responsabilidade

1 2 3 4 5
○ ○ ○ ○ ○

Visão sistêmica

1 2 3 4 5
○ ○ ○ ○ ○

Deixe sua sugestão de competência que considera necessária para sua função e que não está citada acima

APÊNDICE F: QUESTIONÁRIO FG5

Competências Requeridas aos servidores investidos em funções gratificadas da PROAD

Eu Duana Catarina Gerhardt Gnoatto, acadêmica da 10ª fase do curso de Administração da UFFS, estou elaborando o TCC e o tema é sobre as competências requeridas aos servidores investidos em funções gratificadas da Pró-Reitoria de Administração e Infraestrutura - PROAD. Assim, esse questionário possui o objetivo de avaliar o grau de importância que o Senhor (a) considera a respeito das competências citadas abaixo. Escolha um número de 1 a 5, conforme o grau de importância que atribui a cada competência, sendo:

Grau 1 se você achar que existe uma necessidade MUITO FRACA OU NENHUMA necessidade da competência investigada.

Grau 2 se você achar que existe uma necessidade FRACA da competência investigada.

Grau 3 se você achar que existe uma necessidade MÉDIA da competência investigada.

Grau 4 se você achar que existe uma necessidade FORTE da competência investigada

Grau 5 se você achar que existe uma necessidade MUITO FORTE da competência investigada.

Lembrando que o objetivo não é analisar as pessoas que estão investidas na FGs, mas sim analisar a Função em si.

No campo a seguir preencha com o código enviado no seu email.

Código

Competência de resolutividade de problemas: Significa possuir capacidade de resolver problemas que surgirem na Pró-Reitoria.

Adaptação a mudanças

1 2 3 4 5

Dinamismo

1 2 3 4 5

Comprometimento

1 2 3 4 5

Eficiência

1 2 3 4 5

Capacidade de resolver problemas

1 2 3 4 5

Competências de relacionamento: São competências que dizem respeito a relação entre os servidores, ou seja como a equipe se relaciona.

Habilidade de adaptar-se a diferentes situações e mudanças

1 2 3 4 5

Saber trabalhar em equipe

1 2 3 4 5

Saber falar e ouvir

1 2 3 4 5

Competências Administrativas: São competências relacionadas à administração, às atividades do setor que precisam ser executadas.

Conhecer os fluxos do Departamento/divisão ao qual está vinculado e as atribuições a serem desempenhadas no âmbito do serviço especial

1 2 3 4 5

Capacidade de tomar decisões em situações cotidianas

1 2 3 4 5

Conhecer a legislação específica do setor

1 2 3 4 5

Iniciativa para o aprendizado

1 2 3 4 5

Capacidade de sugerir melhorias de processos

1 2 3 4 5

Saber controlar as atividades sob sua responsabilidade

- 1 2 3 4 5

Deixe sua sugestão de competência que considera necessária para sua função e que não está citada acima