

GRAZIELLE CRISTINE PEREIRA

**COMPETÊNCIAS INDIVIDUAIS DOS ASSISTENTES EM ADMINISTRAÇÃO
DA ESCOLA DE ENFERMAGEM DA UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS
GERAIS**

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

FLORESTAL
MINAS GERAIS - BRASIL
2016

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

T

P436c
2016
Pereira, Grazielle Cristine, 1985-
Competências individuais dos assistentes em administração
da Escola de Enfermagem da Universidade Federal de Minas
Gerais / Grazielle Cristine Pereira. – Florestal, MG, 2016.
x, 157f. : il. (algumas color.) ; 29 cm.

Inclui anexos.

Inclui apêndices.

Orientador: Adriana Ventola Marra.

Dissertação (mestrado) - Universidade Federal de Viçosa.

Referências bibliográficas: f.136-143.

1. Gestão por competências. 2. Competências individuais.
3. Administração pública. 4. Assistentes em Administração.
I. Universidade Federal de Viçosa. Departamento de
Administração e Contabilidade. Programa de Pós-graduação em
Administração Pública em Rede Nacional - PROFIAP. II. Título.

CDD 22. ed. 658.562

GRAZIELLE CRISTINE PEREIRA

**COMPETÊNCIAS INDIVIDUAIS DOS ASSISTENTES EM ADMINISTRAÇÃO
DA ESCOLA DE ENFERMAGEM DA UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS
GERAIS**

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

APROVADO: 21 de outubro de 2016

Adriane Vieira

Alexandre Santos Pinheiro
(Coorientador)

Adriana Ventola Marra
(Orientadora)

Dedico este trabalho aos meus pais, Guilherme e Marlene. A vocês todo meu amor e gratidão.

AGRADECIMENTOS

A Deus, por me guiar e sempre colocar as pessoas certas em minha vida.

Aos meus pais, Guilherme e Marlene, pelo amor e orientações, sobretudo, por sempre estarem ao meu lado.

Ao Charles, pelo carinho, paciência, compreensão e apoio constante durante esta etapa.

A minha orientadora, Prof^a. Adriana Ventola Marra, pela paciência, carinho e suporte.

Aos professores Alexandre Santos Pinheiro e Adriane Vieira pelas sugestões feitas durante a defesa do projeto de pesquisa e a defesa da dissertação.

À Prof^a. Eliane Marina Palhares Guimarães, Diretora da Escola de Enfermagem da UFMG, por ter permitido a realização da pesquisa e por todo apoio.

Aos amigos e colegas técnico-administrativos e docentes da Escola de Enfermagem da UFMG pela valiosíssima contribuição à pesquisa.

À coordenação, aos professores e a todos os envolvidos na gestão do Mestrado Profissional Administração Pública em Rede Nacional da UFV, pela grande oportunidade que nos foi concedida.

Aos colegas da primeira turma do PROFIAP que muito contribuíram em todos os momentos, nos debates, nos sufocos, nos de descontração e em especial aos meus companheiros de estudo: Alexandre Rodrigues, Bruno Valverde, Raniely Pinto e Rodrigo Borges, pela troca de experiências e amizade e Joana Gomes pela sua ajuda e prestatividade.

SUMÁRIO

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS	vi
LISTA DE FIGURAS	vii
LISTA DE QUADROS	vii
LISTA DE TABELAS	viii
RESUMO	ix
ABSTRACT	x
1 INTRODUÇÃO	1
2 REFERENCIAL TEÓRICO	7
2.1 Emergência do Modelo Gestão por Competências	7
2.1.1 Competências Individuais.....	11
2.1.2 Competências Organizacionais	15
2.2 Mapeamento de Competências.....	18
2.3 Gestão por Competências no Setor Público.....	20
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	26
3.1 Caracterização da Pesquisa	26
3.2 Seleção dos Sujeitos	27
3.3 Coleta de Dados.....	31
3.4 Tratamento e Análise de Dados	33
4 APRESENTAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO.....	37
4.1 A Universidade Federal de Minas Gerais	37
4.2 A Escola de Enfermagem da UFMG.....	38
5 DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS POR CATEGORIAS	41
5.1 Análise dos objetivos institucionais da UFMG e da descrição do cargo Assistente em Administração.....	41
5.2 Análise dos objetivos institucionais da EE/UFMG	52
5.3 Análise das Entrevistas e do Diário de Campo.....	55
5.3.1 Rotina de Trabalho	55

5.3.1.1	Atividades desenvolvidas	55
5.3.1.2	Tipo de público atendido.....	58
5.3.1.3	Dificuldades enfrentadas no dia-a-dia	59
5.3.2	Ambiente de Trabalho	65
5.3.2.1	Espaço físico e recursos disponíveis para o trabalho.....	65
5.3.2.2	Treinamento e capacitação	70
5.3.2.3	Apoio e oportunidade para empregar as capacidades	79
5.3.2.4	Autonomia de decisão e flexibilidade de organização do trabalho ...	85
5.3.3	Motivação	89
5.3.3.1	Incentivo e apoio na busca de capacitação.....	89
5.3.3.2	Interesse em aprender e se desenvolver.....	93
5.3.3.3	Reconhecimento do trabalho.....	96
5.3.3.4	Estabelecimento claro dos resultados esperados	100
5.3.4	Competências Individuais.....	106
5.3.4.1	Conhecimentos.....	107
5.3.4.2	Habilidades.....	116
5.3.4.3	Atitudes.....	120
5.4	Matriz de Competências individuais dos Assistentes em Administração	124
	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	133
	REFERÊNCIAS	136
	APÊNDICES	144
	ANEXOS	152

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

CAPES	Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior
CENEX	Centro de Extensão
CHA	Conhecimentos, Habilidades e Atitudes
CPC	Conceito Preliminar de Curso
CTEENF	Centro de Tecnologia Educacional da Escola de Enfermagem da Universidade Federal de Minas Gerais
DDP	Divisão de Desenvolvimento de Pessoal
DP	Departamento de Pessoal
DRH	Departamento de Desenvolvimento de Recursos Humanos
DRI	Diretoria de Relações Internacionais
EE/UFMG	Escola de Enfermagem da Universidade Federal de Minas Gerais
EMI	Departamento de Enfermagem Materno Infantil e Saúde Pública
ENA	Departamento de Enfermagem Aplicada
ENB	Departamento de Enfermagem Básica
ESAF	Escola de Administração Fazendária
GIFES	Gestão de Instituições Federais de Educação Superior
IGC	Índice Geral de Cursos
LIBRAS	Língua Brasileira de Sinais
NAPq	Núcleo de Assessoramento à Pesquisa
NUT	Departamento de Nutrição
OCDE	Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico
PDI	Plano de Desenvolvimento Institucional
PDRAE	Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado
PNDP	Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal
PRORH	Pró-Reitoria de Recursos Humanos
REME	Revista Mineira de Enfermagem
REUNI	Programa de Apoio aos Planos de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais
TAE	Técnico-Administrativos em Educação
UFMG	Universidade Federal de Minas Gerais
UFPA	Universidade Federal do Pará
UFTM	Universidade Federal do Triângulo Mineiro

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Modelo de Gestão por Competências.....	8
Figura 2 – As três dimensões da competência	13
Figura 3 – Classificação de competências organizacionais em diferentes níveis de competitividade.....	16
Figura 4 – Organograma da Escola de Enfermagem da UFMG	40

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Perfil dos servidores Assistentes em Administração entrevistados	30
Quadro 2 – As categorias e subcategorias da análise	35
Quadro 3 – Competências individuais identificadas como relevantes para a estratégia da Universidade	45
Quadro 4 – Conhecimentos, habilidade e atitudes do Assistente em Administração, obtidas a partir na análise da descrição do cargo.	46
Quadro 5 – Competências contempladas na Avaliação de Desempenho	48
Quadro 6 – Análise comparativa entre PDI e Avaliação de Desempenho	51
Quadro 7 – Competências individuais identificadas como relevantes para a estratégia da Escola de Enfermagem	54
Quadro 8 – Matriz de competências individuais dos Assistentes em Administração	124

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Número de Assistentes Administrativos por setor da Escola de Enfermagem da UFMG, em março de 2016	29
Tabela 2 – Dificuldades externas enfrentadas pelos servidores.....	62
Tabela 3 – Avaliação da infraestrutura do setor de trabalho do Assistente em Administração	66
Tabela 4 – Estímulos da chefia em relação ao desenvolvimento do servidor, na visão dos Assistentes em Administração.....	90
Tabela 5 – Incentivos e apoio à capacitação oferecidos pela Universidade, na visão dos entrevistados.....	92
Tabela 6 – Formas de reconhecimento e valorização do trabalho do servidor.	97
Tabela 7 – Entrega esperada na percepção dos gestores	101
Tabela 8 – Entrega esperada na percepção dos Assistentes em Administração	104
Tabela 9 – Conhecimentos necessários à execução das atividades e objetivos da EE/UFMG.....	107
Tabela 10 – Conhecimentos necessários no futuro.....	113
Tabela 11 – Habilidades necessárias à execução das atividades e objetivos da EE/UFMG.....	116
Tabela 12 – Atitudes necessárias à execução das atividades e objetivos da EE/UFMG.....	121

RESUMO

PEREIRA, Grazielle Cristine, M.Sc., Universidade Federal de Viçosa, outubro de 2016. **Competências individuais dos Assistentes em Administração da Escola de Enfermagem da Universidade Federal de Minas Gerais.** Orientadora: Adriana Ventola Marra. Coorientadores: Alexandre Santos Pinheiro e Marilene de Souza Campos.

O presente estudo tem como objetivo identificar as competências individuais dos servidores ocupantes do cargo Assistente em Administração, alocados na Escola de Enfermagem da Universidade Federal de Minas Gerais, necessárias para o desempenho adequado de suas atribuições. O modelo de gestão por competências tem se configurado como uma ferramenta eficaz para a melhoria do desempenho nos setores público e privado e foi instituído, por meio do Decreto nº 5.707/2006, como instrumento para a gestão da capacitação e desenvolvimento permanente dos servidores públicos, tendo como uma das finalidades a adequação das competências dos servidores aos objetivos de cada instituição. A pesquisa caracterizou-se como um estudo de caso de caráter descritivo. Para a coleta de dados, utilizou-se a pesquisa documental, a observação e entrevistas semiestruturadas com treze servidores pertencentes ao cargo e seis chefias docentes; cujos dados foram analisados conforme a técnica Análise do Conteúdo. A descrição das competências foi realizada sob a forma de referenciais de desempenho, ou seja, comportamentos observáveis no trabalho e os correspondentes conhecimentos, habilidades e atitudes. O estudo permitiu realizar um levantamento de nove competências individuais e também contribuiu para a maior compreensão das condições de trabalho desses servidores e das dificuldades enfrentadas na execução das tarefas. Foram identificadas as seguintes competências comuns para as diversas funções assumidas pelos Assistentes em Administração na Unidade estudada: comunicação; atendimento ao público; relacionamento interpessoal; trabalho em equipe; visão sistêmica; organização e método de trabalho; capacidade de solução de problemas; responsabilidade e ética no trabalho; compromisso com o trabalho e com os resultados.

ABSTRACT

PEREIRA, Grazielle Cristine, M.Sc., Universidade Federal de Viçosa, October, 2016. **Individual competencies of the Administrative Assistants from Federal University of Minas Gerais Nursing School.** Adviser: Adriana Ventola Marra. Co-advisers: Alexandre Santos Pinheiro and Marilene de Souza Campos.

This study aims to identify the individual competencies of the public servers occupants of Administrative Assistants office, allocated in Federal University of Minas Gerais Nursing School, necessary for the proper performance of their tasks. The model of management competencies has been configured as an effective tool for improving performance in the public and private sectors. Outside established, by means of Decree No. 5707/2006, as an instrument for the management of training and permanent development of public servers, having as main purpose the adequacy of the servers competencies to the institutions objectives. The research was characterized as a descriptive case of study. For data collect, it was used documentary research, observation and semi-structured interviews with thirteen servers belonging to the Office in study and six professors who hold management positions. For data analysis were chose the technique of content analysis. The competencies description was held in the form of performance benchmarks, i.e., observable behaviors at work and the relevant knowledge, skills and attitudes. The study made it possible to carry out a survey of nine individual competencies and also contributed to the better understanding of these public servers working conditions and of the difficulties faced in the tasks deployment. The following common competencies have been identified for the various functions assumed by Administrative Assistants of the Nursing School studied: communication; customer service; interpersonal relationship; teamwork; systemic vision; organization and method of work; troubleshooting capacity; responsibility and ethics at work; commitment to the work and the results.

1 INTRODUÇÃO

Desde a reforma gerencial, iniciada em 1995 com o Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado (PDRAE), órgãos e entidades públicos brasileiros passaram a ser orientados predominantemente pela busca da melhoria contínua da qualidade e eficiência dos serviços públicos prestados aos cidadãos. O PDRAE visava modernizar a gestão pública e torná-la ágil, em virtude da globalização e das rápidas transformações e inovações tecnológicas. A partir de então, a introdução de formas de trabalho mais flexíveis e a profissionalização do servidor tornaram-se fatores essenciais para que as instituições públicas pudessem conseguir se adequar às demandas dessa nova realidade (BRASIL, 1995).

A ausência de uma política de recursos humanos coerente com as necessidades do aparelho do Estado foi apontada pelo PDRAE (BRASIL, 1995). Era preciso formar um quadro de pessoal constituído de gestores e servidores públicos capacitados e dotados de competências necessárias para o alcance dos objetivos institucionais. Brandão e Bahry (2005, p. 189) concluem que “a eficiência e a eficácia das organizações parecem derivar, cada vez mais, de sua capacidade de desenvolver competências e de integrá-las em torno dos objetivos organizacionais”. Nesse sentido, observa-se que “adequadas práticas de gestão de recursos humanos são cada vez mais vistas como um aspecto essencial da busca de um melhor desempenho” (OCDE, 2010, p. 130). Seguindo essa lógica, o setor público brasileiro vem consolidando a visão sobre a relevância do desenvolvimento profissional para a qualidade na prestação do serviço público (BRASIL, 2012).

Nesse contexto, essa consolidação pode ser percebida com a instituição da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal (PNDP), por meio do Decreto nº 5.707 de 23 de fevereiro de 2006. Essa política estabeleceu novas diretrizes para a gestão de pessoas em todos os órgãos da administração pública federal direta, autárquica e fundacional. Dentre suas finalidades está a melhora da eficiência, eficácia e qualidade dos serviços públicos, por intermédio da capacitação e desenvolvimento permanente do servidor público. A PNDP ainda estabelece o sistema de gestão por competências como instrumento para a gestão da capacitação dos servidores, além do plano anual

de capacitação e do relatório de execução do plano anual de capacitação (BRASIL, 2006).

O Sistema de Gestão por Competências pode ser definido como uma:

ferramenta gerencial que apoia o planejamento, o monitoramento e a avaliação das ações de desenvolvimento a partir da identificação dos conhecimentos, das habilidades e das atitudes necessárias ao desempenho das funções e as lacunas a serem superadas pelos servidores (BRASIL, 2013, p. 6).

A utilização desse novo sistema de gestão visa desenvolver as competências, definidas como o conjunto de conhecimentos (saber), habilidades (saber fazer) e atitudes (saber ser, querer fazer), necessárias ao desempenho das funções dos servidores para que os objetivos da instituição possam ser atingidos (BRASIL, 2006). O conhecimento corresponde ao saber que a pessoa acumulou ao longo de sua vida através de sua formação acadêmica e de seu percurso biográfico pessoal, social ou profissional; a habilidade está associada à capacidade de aplicar e fazer uso produtivo do conhecimento; por fim, a atitude diz respeito a um sentimento ou à predisposição da pessoa, que determina a sua conduta em relação aos outros, ao trabalho ou às situações. Esses elementos, complementares e interdependentes, constituem as três dimensões da competência (CARBONE *et al*, 2009).

Brandão e Bahry (2005) apontam o citado sistema de gestão como um modelo gerencial contemporâneo alicerçado no pressuposto de que o domínio de certas competências, consideradas fundamentais, confere às organizações desempenho superior para a consecução dos seus objetivos organizacionais e, por isso, destina-se a reduzir ou mesmo eliminar as divergências entre as competências necessárias para o alcance da estratégia institucional e aquelas existentes na organização.

Esse modelo tem sido utilizado no setor público de diversos países, como Canadá, Estados Unidos e Reino Unido (OCDE, 2010). Beeck e Hondeghem (2010) consideram a gestão por competências como uma alavanca para transformar a cultura burocrática tradicional de uma organização pública em uma cultura organizacional mais flexível e personalizada. De acordo com a Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico

(OCDE), sua utilização permite a introdução de métodos mais flexíveis de trabalho, melhora o planejamento do quadro de pessoal e os processos de recrutamento e seleção e, ainda, enfatiza o desenvolvimento permanente dos servidores. Em seu relatório de 2010 sobre a avaliação da gestão de recursos humanos no governo brasileiro, a OCDE ressaltou que a gestão por competências deve ser considerada uma prioridade para a administração pública brasileira (OCDE, 2010).

No entanto, Pantoja *et al* (2012) constataram que a maioria dos órgãos públicos brasileiros ainda não possui suas competências mapeadas, tanto a nível institucional quanto a nível individual. Essa situação é confirmada por Santos (2015), que, ao analisar a produção científica nacional sobre o tema competências, verificou que há uma carência de pesquisas empíricas nos órgãos da administração pública federal e que o tema e as decorrências de sua aceitação ainda são bastante incipientes nesse segmento.

A incipiência do modelo na gestão pública brasileira pode ser justificada pelas particularidades do setor público brasileiro, que constituem obstáculos para a sua implantação. Segundo o relatório da OCDE (2010), um dos principais problemas enfrentados é a forma de introduzir as competências no processo de recrutamento para o serviço público brasileiro. O modelo atual de seleção de servidores públicos, feita via concursos públicos gerais para cada cargo, segue princípios necessários ao bom funcionamento do serviço público, como a moralidade, igualdade, publicidade e eficiência, oferecendo a todos a mesma oportunidade e priorizando o nível de conhecimentos e habilidades dos candidatos, selecionando os que teriam melhores condições (MENEZES, 2015); no entanto, desconsidera o aspecto comportamental e atitudinal. De acordo com Pires *et al* (2005, p. 25), esse processo pode resultar na seleção de pessoas sem o perfil adequado ao cargo ou à função ao desconsiderar habilidades e atitudes, verificando apenas a boa formação acadêmica e capacidade intelectual. Os autores ainda apontam outros problemas decorrentes do processo relacionados à adaptação no trabalho, baixa produtividade e elevados índices de doenças profissionais.

Os possíveis resultados negativos desse processo podem ser contornados ou minimizados por meio da adequação das competências individuais dos servidores aos objetivos das instituições, o que só é possível mediante a realização do mapeamento das competências necessárias à

consecução da estratégia organizacional. Essa etapa é o primeiro passo para a implantação do modelo nas organizações (FLEURY; FLEURY, 2004; OCDE, 2010; PANTOJA *et al*, 2012).

Conforme Brandão e Bahry (2005), esse mapeamento é fator condicionante para a redução ou eliminação das lacunas de competências. Esse procedimento permite a identificação das competências desejáveis e das competências críticas, fornecendo dados para a definição de estratégias de capacitação e desenvolvimento. Também possibilita a definição de perfis dos cargos que servem como parâmetro para a alocação e redistribuição de pessoas entre as áreas e setores da organização. Assim, esse processo se dá mediante a análise da compatibilidade entre o perfil do trabalhador e o perfil requerido para o cargo ou função (CARBONE *et al*, 2009; OCDE, 2010).

A Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG), autarquia de regime especial mantida pela União, está inserida no contexto do serviço público federal brasileiro e, portanto, submetida às diretrizes da nova PNDP. Mais da metade de seu quadro funcional é composto por servidores técnico-administrativos em educação (TAE), sendo o cargo de nível médio denominado “Assistente em Administração” o de maior representatividade (23% do total dos TAE)¹. Além disso, esses servidores exercem as mais variadas atividades de suporte ao ensino, pesquisa, extensão e administração, abarcando tarefas distintas dos muitos setores da Universidade.

A UFMG possui três unidades especiais e 20 unidades acadêmicas², dentre elas a Escola de Enfermagem, unidade acadêmica escolhida para a pesquisa de campo devido à facilidade de acesso aos seus dados e servidores por ser o local de trabalho da pesquisadora, levando-se em consideração as limitações de tempo e recursos para a realização do trabalho em todas as unidades da Universidade.

Diante do exposto, esta pesquisa pretendeu identificar quais são as competências individuais que influenciam o desempenho adequado dos Assistentes em Administração da Escola de Enfermagem da Universidade Federal de Minas Gerais (EE/UFMG).

¹ De acordo com a Pró-Reitoria de Recursos Humanos, em março de 2016, a UFMG contava com 3020 docentes e 4460 técnico-administrativos em educação, sendo 1023 do cargo Assistente em Administração.

² Dados disponíveis em <https://www.ufmg.br/conheca/nu_index.shtml>. Acesso em 10 fev. 2016.

Para tanto, definiu-se como objetivo geral desta pesquisa identificar, na percepção dos gestores e dos servidores, as competências individuais dos Assistentes em Administração da EE/UFMG necessárias para o desempenho adequado de suas funções. Têm-se como objetivos específicos:

- a) Identificar os objetivos institucionais da UFMG e da EE/UFMG e as competências individuais relevantes para sua consecução;
- b) Analisar a descrição do cargo Assistente em Administração em busca de competências necessárias ao cargo;
- c) Levantar as atividades desempenhadas pelos Assistentes em Administração;
- d) Descrever as competências individuais dos Assistentes em Administração.

Para cumprir os dois primeiros objetivos específicos foram realizadas, respectivamente, a análise de documentos relativos aos objetivos estratégicos da UFMG e da EE/UFMG e a análise da descrição sumária e de atividades típicas do cargo Assistente em Administração. O terceiro objetivo específico foi satisfeito por intermédio de entrevistas e de observação. O quarto e último objetivo específico foi atendido com a elaboração da matriz de competências individuais dos Assistentes em Administração, descritas sob a forma de comportamentos esperados e observáveis e os conhecimentos, habilidades e atitudes correspondentes, conforme orientações de Carbone *et al* (2009).

Em decorrência da diversidade de atuações, o levantamento das competências individuais necessárias ao desempenho das funções exercidas pelos Assistentes em Administração pode auxiliar os gestores na adequada definição de perfis dos diversos postos de trabalho e na identificação das reais necessidades de capacitação e desenvolvimento de competências.

Espera-se que os resultados a serem obtidos possam contribuir para o processo de gestão de pessoas na organização, em especial para a definição de prioridades de ações de treinamento e desenvolvimento dos Assistentes em Administração da Unidade compatíveis com os objetivos institucionais e os interesses individuais. Espera-se também que esta pesquisa preencha a lacuna existente em relação à produção científica nacional sobre o tema na UFMG,

uma vez que não foram encontradas produções acadêmicas sobre as competências individuais relevantes para o desempenho das funções dos servidores pertencentes ao cargo Assistente em Administração da Universidade e para o alcance dos objetivos institucionais.

Além desta introdução, esta pesquisa contém mais cinco capítulos. O segundo contempla o referencial teórico desenvolvido a partir de uma revisão bibliográfica em livros, dissertações, artigos e documentos diversos sobre o assunto, como guias e relatórios. No capítulo três, expõe-se a metodologia de pesquisa utilizada. O capítulo quatro apresenta brevemente a Universidade e a Escola de Enfermagem, seus objetivos, missão e metas. O capítulo cinco trás as competências individuais identificadas a partir da análise dos objetivos institucionais e da descrição do cargo de Assistente em Administração; ainda faz-se a análise das entrevistas e das anotações do diário de campo. Por fim, o capítulo seis contempla as considerações finais.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Este capítulo discute em que contexto emergiu o modelo de gestão por competências e quais são as suas finalidades. São apresentados diferentes conceitos sobre competências – principalmente aqueles derivados das perspectivas norte-americana e francesa –, suas dimensões e classificações. Discute-se de forma sintética sobre os procedimentos relacionados ao mapeamento de competências. Trata também da aplicação da gestão por competências na administração pública brasileira, dos desafios enfrentados para a sua implantação nesse segmento – citando experiências de construção ou implantação do modelo em instituições públicas. Além disso, aborda possíveis contribuições da adoção da gestão por competências, como ser instrumento estratégico da política de desenvolvimento de pessoal, para o alcance da eficiência organizacional e a melhora da qualidade dos serviços públicos.

2.1 Emergência do Modelo Gestão por Competências

Brandão e Bahry (2005) destacam que a gestão por competências é uma abordagem alternativa às metodologias convencionais de gestão de pessoas empregadas pelas organizações. O modelo enfatiza a necessidade do alinhamento das competências com o planejamento estratégico para a obtenção de um melhor desempenho, tanto das pessoas quanto das organizações – promovendo, portanto, a articulação da gestão de pessoas à estratégia de negócio. Seu objetivo é melhorar o desempenho da organização pelo desenvolvimento de competências que lhe garantam diferenciação e competitividade (CARBONE *et al*, 2009, p. 102). Para isso, pretende reduzir ou mesmo eliminar as divergências entre as competências necessárias para o alcance da estratégia institucional e aquelas existentes na organização.

Essa ferramenta visa realizar a integração estratégica das diferentes áreas de recursos humanos: seleção, alocação, treinamento, desenvolvimento e avaliação de desempenho, transformando essas atividades baseadas em uma análise das competências necessárias ao alcance dos objetivos estratégicos de uma instituição (OCDE, 2010).

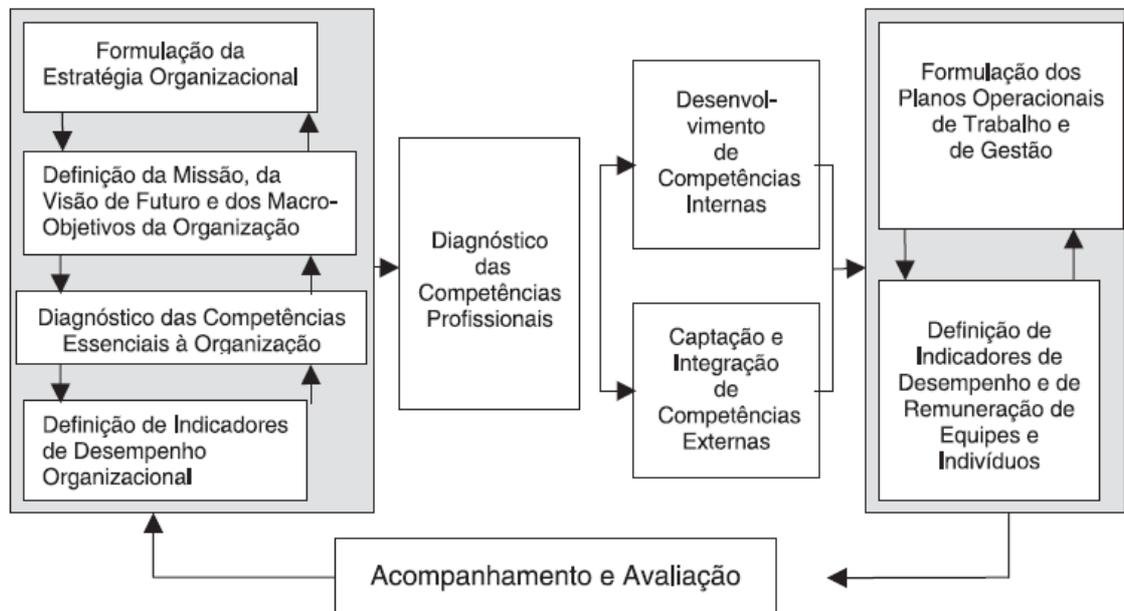
De acordo com Mascarenhas (2008, p. 177):

Na abordagem da gestão das competências, a noção de “competência individual” surge em substituição ao tradicional conceito de “qualificação para o posto de trabalho” como base para o desenvolvimento de modelos integrados de gestão de pessoas que sejam mais abrangentes e flexíveis, pautados em valores e expectativas que caracterizam organizações em aprendizagem.

De acordo com Beeck e Hondeghem (2010), a gestão por competências é mais do que simplesmente identificar competências e usá-las em vários processos de recursos humanos. Deve tornar-se um modo de pensar em que as atividades de recursos humanos são sistematicamente integradas, alinhadas com a missão da organização, visão e estratégia, e implementada em toda a organização, para que não se torne uma ferramenta isolada ou um fim em si mesmo.

As principais etapas ou fases do modelo são apresentadas resumidamente no diagrama exibido na Figura 1.

Figura 1 – Modelo de Gestão por Competências



Fonte: Bruno-Faria e Brandão (2003, p. 38 adaptado de Guimarães *et al*, 2001, p.4).

Bruno-Faria e Brandão (2003) explicam que o modelo de gestão por competências é um processo contínuo, iniciado com a formulação da estratégia da organização, da delimitação da missão, da visão de futuro, dos objetivos e

metas. Os autores estabelecem que, a partir da clara identificação dos objetivos estratégicos, deve ser realizado um diagnóstico das competências organizacionais necessárias à consecução desses objetivos e devem ser definidos os indicadores de desempenho. Na etapa seguinte, são identificadas as competências profissionais ou individuais relevantes para a organização ao alcance de suas metas, assim como as lacunas ou diferenças entre o que se tem e o que se precisa ter de competências. A partir desse diagnóstico, é possível definir ações de desenvolvimento (aprimoramento) das competências internas, disponíveis na organização, e de captação (seleção) e integração de novas competências externas, visando reduzir as lacunas. As competências individuais relevantes para a organização também orientam a definição de perfis profissionais, que podem ser utilizados como referência na alocação e movimentação de pessoas, via análise de proximidade entre as competências possuídas pelo profissional e as competências requeridas para o cargo ou função (BRASIL, 2012; CARBONE *et al*, 2009; OCDE, 2010).

Essas etapas possibilitam a formulação de planos operacionais, de gestão, dos respectivos indicadores de desempenho e de remuneração de equipes e indivíduos. Por último, tem-se a etapa de acompanhamento e avaliação, que funciona como mecanismo de *feedback*, ou retroalimentação, na medida em que gera informações para as outras etapas do processo. A execução dos planos operacionais e de gestão, assim como os indicadores de desempenho são monitorados e os resultados alcançados são comparados com os resultados esperados, com a finalidade de se verificar a adequação das estratégias adotadas e detectar necessidades de ajustes e correções (BRUNO-FARIA; BRANDÃO, 2003, p.38-40; CARBONE *et al*, 2009). Carbone *et al* (2009, p. 74) explicam que o desenvolvimento das competências “passam a influenciar o estabelecimento de novas estratégias organizacionais, retroalimentado o processo de planejamento, dentro de uma abordagem sistêmica”.

O tema competência começou a emergir nas empresas francesas em meados dos anos 80 (ZARIFIAN, 2011), sendo intensificado nos anos 90. Nesse período, mudanças organizacionais e culturais provocaram o esgotamento do modelo taylorista-fordista de organização do trabalho e as políticas de gestão de pessoas passaram a ser reconhecidas como parte integrante da estratégia de negócio (FLEURY; FLEURY, 2011; ZARIFIAN,

2011). Até a década de 1970, o que predominava era a noção tradicional de qualificação reduzida à relação entre formação profissional e posto de trabalho. Em outras palavras, qualidade era ligada à acumulação de capacidades necessárias ao desempenho das atribuições prescritas de um determinado cargo (LE BOTERF, 2003; MASCARENHAS, 2008).

A emergência do tema é justificada, segundo Zarifian (2011), por três principais mudanças ocorridas no conteúdo do trabalho, a saber: evento, comunicação e serviço. O autor explica que as situações de trabalho tornaram-se cada vez mais complexas e mutáveis em virtude do aumento da ocorrência de situações imprevisíveis, denominadas por ele como eventos. Os eventos perturbam a normalidade, exigindo do indivíduo a capacidade de mobilizar recursos, de forma contínua, para o seu enfrentamento. O trabalho, então, deixa de ser compreendido como um conjunto de tarefas padronizadas e previsíveis, referente a um determinado cargo. A comunicação, assumida como a construção de um entendimento mútuo e de estabelecimento de compromissos, passa a ser essencial ao trabalho, para a compreensão e o compartilhamento de objetivos e normas organizacionais. Por fim, a noção de serviço se refere à importância das organizações focarem o atendimento das necessidades e expectativas do cliente ao produzirem um serviço ou produto.

Nesse sentido, Ruas (2005) explica que o novo contexto de instabilidade econômica e de baixa previsibilidade da relação entre empresas/mercados/clientes e de estratégias de customização intensificadas trouxe como resultado novas formas de conceber e organizar o trabalho, cujo foco desloca-se mais para resultados e para a responsabilidade do que para a tarefa ou a forma como o trabalho deve ser feito. A customização de produtos ou serviços tende a tornar mais diversas as situações e problemas em sua produção, o que dificulta a previsão e antecipação dos eventos e faz com que a capacidade de lidar com a particularidade de cada um deles seja cada vez mais relevante. Como consequência, a combinação adequada dos recursos é definida pelas condições de cada situação ou evento.

Nesse cenário, “o trabalho não é mais o conjunto de tarefas associadas descritivamente ao cargo, mas se torna o prolongamento direto da competência que o indivíduo mobiliza em face de uma situação profissional cada vez mais mutável e complexa” (FLEURY; FLEURY, 2001, p. 186). Esse novo contexto privilegia a flexibilidade da organização do trabalho e a delegação de

autonomia de ação e decisão às pessoas e equipes, com intuito de viabilizar a gestão dos desafios decorrentes da complexidade do trabalho (MASCARENHAS, 2008; ZARIFIAN, 2011).

É possível associar a noção de competências tanto às pessoas, quanto às equipes de trabalho ou organizações. Portanto, as competências podem ser classificadas como individuais/humanas, quando relacionadas a indivíduos – profissionais/funcionais, associadas a equipes de trabalho – e organizacionais, aquelas inerentes à organização como todo ou a uma de suas unidades produtivas (BRANDÃO; BAHRY, 2005; BRANDÃO; GUIMARÃES, 2001; RUAS, 2005).

2.1.1 Competências Individuais

O termo competência, desde o final da Idade Média, vem sofrendo uma evolução conceitual, sendo, por diversas vezes, aplicado de diferentes maneiras – especialmente no âmbito das empresas - e com uma pluralidade de definições (BRANDÃO; BORGES-ANDRADE, 2007; CARBONE *et al*, 2009; RUAS, 2005). Sua incorporação ao contexto organizacional se deu com a Revolução industrial e o advento do taylorismo, sendo utilizado para qualificar a pessoa capacitada a desempenhar de maneira eficiente determinado papel (CARBONE *et al*, 2009).

Em relação ao debate teórico sobre o tema, destacam-se duas principais abordagens: uma elaborada pela literatura americana – autores como McClelland e Boyatzis – e a outra pela literatura europeia, sobretudo por autores franceses – como Le Boterf e Zarifian (CARBONE *et al*, 2009; FLEURY; FLEURY, 2001; RUAS, 2005).

Inicialmente, conforme relatam Fleury e Fleury (2001, 2004), o debate sobre o conceito de competência foi formulado sob a perspectiva do indivíduo. Nessa linha de raciocínio, localiza-se a corrente americana definindo competência como o estoque de conhecimentos, habilidades e atitudes detidos pelo indivíduo, ou seja, *inputs* das pessoas que justificam um desempenho superior. Essa corrente pressupõe que os melhores desempenhos estão fundamentados na inteligência e personalidade das pessoas e, ainda, considera importante o alinhamento das competências às necessidades dos cargos ou funções. Para Fleury e Fleury (2001, 2004), esse entendimento

permanece vinculado ao conceito tradicional de qualificação e é insuficiente para atender as novas demandas das organizações inseridas numa realidade complexa e mutável.

Na perspectiva francesa, o conceito de competência é muito mais amplo que o conceito de qualificação e não se reduz a um conhecimento; pelo contrário, a competência está associada à capacidade de mobilizar e aplicar recursos em um contexto de trabalho específico, isto é, o que o indivíduo realiza e produz (FLEURY; FLEURY, 2001, 2004; HANASHIRO; TEIXEIRA; ZACCARELLI, 2008).

Zarifian (2011) define competências considerando múltiplas dimensões: 1) é a tomada de iniciativa e o assumir responsabilidade diante de situações específicas; 2) é o entendimento prático de situações apoiado em conhecimentos adquiridos e transformados como o aumento da diversidade das situações; 3) é a faculdade de mobilizar outros indivíduos em torno das mesmas situações, para que contribuam com os objetivos coletivos. Para esse autor, a competência individual é fruto da troca de saberes e de conexões entre atividades diferentes, sendo revelada e avaliada quando utilizada em uma situação de trabalho.

Segundo Le Boterf (2003), a competência está no saber combinar os recursos incorporados ao indivíduo e os recursos do meio diante de situações profissionais complexas. É o saber agir de forma responsável e reconhecida, implica mobilizar saberes e conhecimentos, integrar ou combinar saberes, transpor, aprender e aprender a aprender, envolver-se, assumir riscos e responsabilidades.

Entre os autores brasileiros (CARBONE *et al* 2009; FLEURY; FLEURY, 2001; RUAS, 2005) percebe-se a tendência em definir competência a partir das contribuições das duas abordagens – ressaltando a agregação de valor para as organizações e para as pessoas, à medida que contribui para a realização dos objetivos organizacionais e expressa o reconhecimento social sobre a capacidade dos indivíduos.

Fleury e Fleury (2001, p. 188, grifo do autor) definem competência como o “um saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos e habilidades, que agreguem valor econômico à *organização e valor social ao indivíduo*”.

Para Ruas (2005), a competência pode ser compreendida como a ação que combina e mobiliza as capacidades, o conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes e, quando necessário, os recursos tangíveis, tais como: instrumentos, sistemas e equipamentos, de forma adequada a uma situação específica. Essas capacidades podem ser desenvolvidas em processos de formação, treinamento ou mesmo com a prática de trabalho.

Na concepção de Carbone *et al* (2009) competências humanas são combinações sinérgicas de conhecimentos, habilidades e atitudes (CHA), demonstradas pelo desempenho em um contexto organizacional, que agregam valor tanto para as pessoas quanto para as organizações. De acordo com os autores, o conhecimento refere-se ao saber que a pessoa acumulou ao longo de sua vida através de sua formação acadêmica e de seu percurso biográfico pessoal, social ou profissional; a habilidade está relacionada à aplicação produtiva do conhecimento e a atitude diz respeito a um sentimento ou à predisposição da pessoa, que determina a sua conduta em relação aos outros, ao trabalho ou às situações. Esses elementos constituem as três dimensões da competência, representados na Figura 2.

Figura 2 – As três dimensões da competência



Fonte: Brasil (2013, p.12).

A partir das definições apresentadas, depreende-se que as capacidades somente adquirem a condição de competência quando empregadas, postas em ação, comunicadas e quando geram resultados que são reconhecidos por terceiros. De acordo com Carbone *et al* (2009), uma competência é expressa

quando gera um resultado no trabalho, decorrente da combinação e aplicação conjunta de conhecimentos, habilidades e atitudes.

Para fins deste estudo, o conceito de competências individuais adotado foi o proposto por Carbone *et al* (2009), anteriormente mencionado, por trabalhar com o CHA, ou seja, as diferentes dimensões do trabalho – cognitiva, psicomotora e afetiva, que correspondem, respectivamente, aos conhecimentos, habilidades e atitudes – além de ressaltar a ligação entre as competências individuais e a estratégia da organização para agregação de valor social, principal contribuição dos indivíduos em instituições públicas, segundo Menezes (2015, p. 23). Em complemento a essa definição, optou-se por trabalhar com outros dois aspectos relacionados à mobilização de competências, mencionados por Le Boterf (2003): o querer e o poder agir.

Zarifian (2011) ressalta a motivação como um aspecto relevante em relação à mobilização das competências.

[...] a mobilização das competências de um indivíduo não pode ser imposta ou prescrita. Não se obriga um indivíduo a ser competente, nem mesmo a tornar-se competente. O que a empresa pode fazer é requerer competências, criar condições favoráveis a seu desenvolvimento, validá-las. [...] *as competências só são utilizadas e se desenvolvem como consequência de uma automobilização do indivíduo* (ZARIFIAN, 2011, p. 121, grifo do autor).

“A motivação é tanto uma condição quanto um efeito da utilização da lógica competência” (ZARIFIAN, 2011, p. 121). Está ligada ao sentido que o indivíduo dá ao seu trabalho. Esse sentido pode estar vinculado ao sentimento de utilidade e reconhecimento do trabalho; aos valores éticos orientadores de seus atos ou a existência de relação do trabalho com o desenvolvimento de projetos pessoais ou perspectivas profissionais. Le Boterf (2003, p. 155) reforça esse entendimento, destacando que “o profissional mobiliza suas competências em função de um projeto que comporta para ele uma significação, ao qual ele dá um sentido”.

Além do aspecto motivacional relacionado ao querer agir e aprender, Le Boterf (2003, p. 153-161) revela que o desenvolvimento das competências depende, ao mesmo tempo, do poder agir, quer dizer, das condições da situação de trabalho, tais como: organização do trabalho, relações interpessoais, informações disponíveis, relações de gerenciamento,

equipamentos e instalações, contexto socioeconômico, critérios de gestão, regras de funcionamento, relações interserviços ou entre departamentos, procedimentos, gestão dos recursos humanos. Assim sendo, o papel das organizações seria o de criar condições favoráveis para que as pessoas queiram e possam mobilizar suas competências.

2.1.2 Competências Organizacionais

Le Boterf (2003) faz referência à competência coletiva, também conhecida por competências organizacionais, como o resultado obtido com a cooperação e sinergia existente entre as competências individuais. O autor complementa dizendo que as competências organizacionais não derivam da mera soma das competências individuais, mas de suas combinações específicas. Essas combinações são difíceis de serem copiadas pelos concorrentes e, portanto, devem ser desenvolvidas.

A vantagem competitiva das empresas reside em suas *competências inatas*, isto é, em aptidões profissionais que repousam sobre combinações de tecnologias de produção diferenciadas, de saberes e de saber-fazer individuais e coletivos, de ativos financeiros, de certificados, de segredos de fabricação, de sistemas de informação, de modos de comunicação (LE BOTERF, 2003, p. 234, grifo do autor).

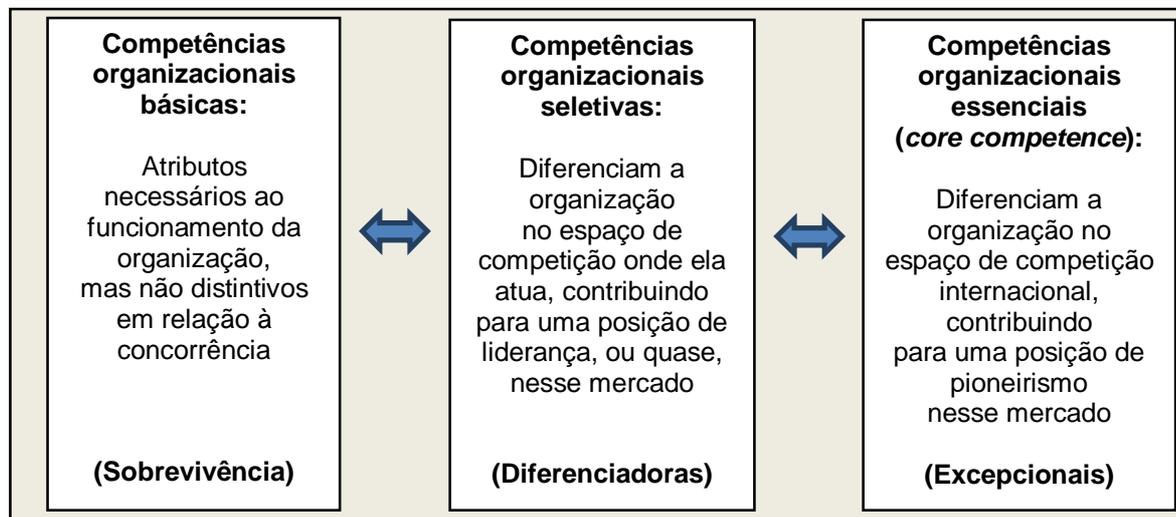
O entendimento de que as competências organizacionais são mais do que a soma das competências individuais é corroborado por outros autores, como Fleury e Fleury (2004) e Zarifian (2011).

Zarifian (2011) esclarece que a competência coletiva surge em uma equipe ou rede de trabalho, sendo necessário que as pessoas compartilhem, ao menos parcialmente, uma mesma linguagem profissional e entendam a importância da cooperação.

Ruas (2005) explica que a competência organizacional é associada à visão, à missão e à intenção estratégica das organizações, devendo ser apropriada por todas as pessoas e áreas da organização, mesmo que de forma relativa, conforme a relevância de sua participação na competência. O autor apresenta três classificações das competências organizacionais, de acordo

com o nível de contribuição para a competitividade da empresa, conforme ilustrado na Figura 3.

Figura 3 – Classificação de competências organizacionais em diferentes níveis de competitividade



Fonte: Adaptada de Ruas (2005, p. 46).

O conceito de competências essenciais foi introduzido por Prahalad e Hamel na década de 1990 (HORTON, 2000). Segundo esses autores, para que uma competência organizacional se torne essencial ela deve, ao mesmo tempo, fornecer um acesso potencial a uma ampla variedade de mercados, contribuir significativamente para os benefícios percebidos pelos clientes em relação ao produto ofertado – agregando valor ao mesmo – e, por fim, ser de difícil imitação pelos concorrentes (PRAHALAD; HAMEL, 1990).

Contudo, Ruas (2005) não conseguiu validar simultaneamente os três critérios de competências essenciais tratados acima entre as empresas brasileiras analisadas por ele. Então, sugeriu outras duas classificações das competências organizacionais: as básicas, que são aquelas necessárias ao funcionamento da organização, mas que não a distingue das demais organizações, e as seletivas, que são aquelas que contribuem para diferenciar a organização em seu mercado.

Fleury e Fleury (2004) explicam que são classificadas como essenciais aquelas competências organizacionais que garantem uma vantagem competitiva sustentável para a organização, diferenciando-a de suas concorrentes. Essas competências essenciais são desenvolvidas por meio do processo de aprendizagem. Ainda esclarecem que as competências

organizacionais se formam nas unidades e funções e são constituídas a partir da combinação de recursos e de múltiplas competências individuais, o que significa que seu desenvolvimento está relacionado ao desenvolvimento das competências individuais e das condições dadas pelo contexto.

Em virtude disso, a gestão por competências propõe-se alinhar esforços para que as competências individuais possam gerar e sustentar as competências organizacionais (CARBONE *et al*, 2009, p. 50). “A competência humana, aliada a outros recursos, dá origem e sustentação à competência organizacional” (BRANDÃO; GUIMARÃES, 2001, p. 13).

As competências organizacionais ainda podem ser desdobradas em competências funcionais. Essas últimas se encontram em uma dimensão intermediária entre as competências organizacionais e as competências individuais e estão associadas ao exercício de funções coletivas, específicas de determinados grupos. Com o tempo podem tornar-se competências organizacionais, em função da sua geração de valor para os clientes e gestores (RUAS, 2005).

Santos (2012, p. 33), ao estudar uma organização do setor público brasileiro, adota como conceito de competências organizacionais as “capacidades ou habilidades coletivas, desenvolvidas por meio de aprendizagem e difíceis de imitar, que possibilitam coordenar e integrar recursos organizacionais e são valiosas para o alcance da estratégia”.

O modelo de gestão por competências pressupõe que o domínio de certas competências confere à organização um desempenho superior ao de seus concorrentes, ou seja, vantagem competitiva (CARBONE *et al*, 2009, p. 41-42). No entanto, instituições do setor público e do setor privado possuem focos distintos ao perseguirem a obtenção de vantagem competitiva. Enquanto para as organizações privadas a vantagem competitiva está centrada em aspectos econômicos, nas instituições públicas a ênfase está na realização plena da sua missão e no alcance de um “diferencial gerador de qualidade e de excelência nos serviços prestados ao cidadão” (SANTOS, 2012, p. 30).

Com isso, organizações públicas devem assegurar que suas competências estejam em constante adaptação ao ambiente, alimentando importantes processos de aprendizagem organizacional, a fim de permanecer consistente no cumprimento de sua missão ante o cidadão-cliente e produzir um diferencial de qualidade esperado e percebido por ele (SANTOS, 2012).

2.2 Mapeamento de Competências

O mapeamento das competências organizacionais e individuais é o primeiro passo para a implantação do modelo gestão por competências nas organizações, pois oferece suporte para a elaboração de políticas ou planos de ação de gestão de pessoas (OCDE, 2010; PANTOJA *et al*, 2012). É o processo de realização de um diagnóstico apurado das competências relevantes à organização, representando “expectativas da organização em relação ao desempenho de seus empregados” (BRANDÃO, 2012, p.14).

Primeiro identificam-se as competências organizacionais e as competências individuais necessárias para a organização e a concretização dos seus objetivos. Em seguida, faz-se o levantamento das competências existentes na organização. Por fim, realiza-se o diagnóstico da existência do *gap* ou lacuna entre as competências necessárias e as competências disponíveis (CARBONE *et al*, 2009) e, a partir dos resultados, intervenções poderão ser delineadas para sanar as eventuais falhas identificadas.

Rocha-Pinto *et al* (2004 *apud* BERNARDONI, 2010, p. 44-45) explicam que o processo de mapeamento de competências individuais envolve: a descrição das atividades diárias e eventuais; a definição dos desafios, oportunidades e ameaças inerentes à função bem como dos recursos materiais e tecnológicos; a identificação e análise das competências específicas à função, exigidas atualmente e que podem vir a ser necessárias no futuro e, por fim, o mapeamento da matriz de competências. O levantamento das competências individuais dos Assistentes em Administração da EE/UFMG na presente pesquisa foi realizado de acordo com esse processo, não incluindo a definição dos desafios, oportunidades e ameaças inerentes à função. Em substituição a essa etapa foi incluída a análise das dificuldades encontradas na execução das atividades.

Brandão e Bahry (2005) destacam a importância da realização periódica do mapeamento e de planos de captação e desenvolvimento de competências para evitar o crescimento das lacunas ou a obsolescência das competências disponíveis. De acordo com esses autores, o mapeamento das competências é fator condicionante para a redução ou eliminação das lacunas de competências, pois permite levantar às necessidades de captação ou desenvolvimento de competências.

As competências organizacionais e individuais de uma organização, identificadas na primeira etapa do mapeamento, devem ser descritas com clareza, objetividade e precisão, evitando que estejam sujeitas a interpretações dúbias ou subjetivas. Carbone *et al* (2009, p. 56) orientam que as competências individuais sejam descritas a partir de um desempenho ou comportamento esperado, que possa ser observado objetivamente. Ainda complementam que a descrição deve conter um verbo, um objeto de ação e, sempre que viável, uma condição e um critério de qualidade ou nível de desempenho satisfatório. As competências individuais ainda podem ser desdobradas em técnicas e gerenciais. Dentre as técnicas que podem ser utilizadas para sua identificação estão a análise documental, as entrevistas, o grupo focal, a observação e os questionários. Já a descrição operacional de uma competência organizacional expressa uma capacidade da organização ou de suas unidades produtivas. Pode ser obtida por meio de entrevistas e da análise documental, que inclui a análise de conteúdo da missão, visão e objetivos da organização (BRASIL, 2013; CARBONE, *et al*, 2009).

Carvalho *et al* (2009) declaram que não existe um caminho único para o mapeamento das competências essenciais de uma organização – seja qual for a técnica a ser empregada, o que importa é que seja fundamentada na visão, na missão, nos valores, nas estratégias e na cultura da organização.

Segundo Brandão e Bahry (2005), a relação de competências deve estar alinhada ao contexto e às necessidades organizacionais e, por isso, eles recomendam que não sejam adotadas listas genéricas de competências em virtude das particularidades de cada organização que a diferenciem das demais. Também recomendam que, além do grau de importância atual, seja definida a relevância futura da competência, para que a organização possa atuar antecipadamente no desenvolvimento dessas competências.

Para a descrição das competências individuais dos Assistentes em Administração optou-se por seguir as orientações de Carbone *et al* (2009), descrevendo as competências sob a forma de referenciais de desempenho, ou seja, comportamentos esperados e observáveis e os conhecimentos, as habilidades e as atitudes correspondentes. As recomendações de Dutra (2008) também foram observadas no que se refere ao número ideal de competências individuais, girando em torno de 7 a 12, evitando-se descrições genéricas ou vagas, frases longas ou ambíguas e aquelas de difícil observação.

2.3 Gestão por Competências no Setor Público

Com o intuito de modernizar a gestão pública, em meados de 1990, emerge no Brasil a reforma gerencial do aparelho do Estado, orientada para a eficiência e qualidade na prestação de serviços públicos, pelo desenvolvimento de uma cultura gerencial nas organizações, para o controle de resultados e para a profissionalização do servidor (BRASIL, 1995). No diagnóstico realizado pelo PDRAE sobre a situação dos recursos humanos na administração pública brasileira foi detectada a ausência de uma política de recursos humanos coerente com as necessidades do aparelho do Estado. Ademais, constatou-se a inexistência de um sistema de incentivos para o profissional e a ausência de uma política de formação, capacitação permanente e de remuneração condizente com a valorização do exercício da função pública (BRASIL, 1995).

Nesse sentido, dentre as ações traçadas pelo PDRAE, consta-se a formulação de uma nova política de recursos humanos que oriente a captação de novos servidores e o desenvolvimento de pessoal, visando à formação e a capacitação dos servidores públicos para o desenvolvimento de uma administração pública ágil e eficiente (BRASIL, 1995).

Em consonância com os princípios da administração gerencial, o modelo gestão por competências passou a ser referência para a gestão de pessoas no setor público brasileiro com a edição do Decreto nº 5.707, de 23 de fevereiro de 2006, que instituiu a PNDP (AMARAL, 2013; MARTINS *et al*, 2009). Essa política estabeleceu novas diretrizes para a gestão de pessoas a ser implantada em todos os órgãos e entidades da administração pública federal, autárquica e fundacional, priorizando a capacitação e o desenvolvimento permanente do servidor público com intuito de melhorar a eficiência, eficácia e qualidade dos serviços públicos.

De acordo com o Decreto nº 5.707, a capacitação dos servidores trata-se de um processo permanente e deliberado de aprendizado, que visa ao desenvolvimento de competências institucionais por intermédio do desenvolvimento de competências individuais. A capacitação ocorre através da utilização de métodos de ensino que contribuam para o desenvolvimento de competências do servidor e que atendam aos interesses e objetivos do órgão de atuação, devendo-se privilegiar a adoção de métodos que incentivem novas práticas de trabalho. Configuram-se como métodos de ensino: cursos

presenciais e à distância, aprendizagem em serviço, grupos formais de estudos, intercâmbios, estágios, seminários e congressos (AMARAL, 2006; BRASIL, 2006). Para que a instituição possa “alcançar um nível de excelência em determinado serviço ao cidadão, seus servidores devem dominar as competências que irão permitir a realização deste serviço com o grau de excelência esperado” (BRASIL, 2012, p. 37). Logo, o plano de capacitação para os servidores deve ser desenvolvido com base nas lacunas identificadas entre as competências organizacionais e individuais necessárias ao sucesso da organização e aquelas competências disponíveis, procurando sanar ou reduzir prioritariamente aquelas lacunas mais críticas (BRASIL, 2013).

Para tanto, o decreto estabeleceu o sistema de gestão por competências como instrumento para a implantação dessa nova política. Esse sistema deverá estar orientado para o desenvolvimento das competências – assumidas pelo decreto como o conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias ao desempenho das funções dos servidores – visando ao alcance dos objetivos da instituição (BRASIL, 2006), isto é, objetiva adequar as competências individuais aos objetivos institucionais.

O Decreto nº 5.707 ainda traz uma lista de diretrizes que os órgãos deverão adotar para a implementação da política, com destaque para: o incentivo ao servidor público a buscar a sua capacitação; o apoio aos eventos de capacitação promovidos pela própria entidade; a promoção do desenvolvimento gerencial do servidor e da sua qualificação para assumir cargos de direção e assessoramento; a inclusão das atividades de capacitação como requisitos para a promoção funcional; a oferta de cursos introdutórios ou de formação; a avaliação constante dos resultados da ação de capacitação e a elaboração do plano anual de capacitação.

No Brasil “a gestão por competências está sendo inicialmente abordada como uma forma de reorientar e reforçar a formação e desenvolvimento para valorizar o serviço público e para incutir uma cultura de desenvolvimento contínuo” (OCDE, 2010, p. 134). De acordo com Mello e Silva (2013, p. 2), a aplicação desse modelo é complexa, contudo, sua utilização no setor público ainda revela-se como um modelo gerencial que “visa o alcance da eficácia organizacional, articulando o desenvolvimento humano e social dos colaboradores com os objetivos da gestão organizacional”.

Algumas experiências de construção ou implantação da gestão por competências no âmbito da administração pública podem ser citadas, dentre elas: Agência Nacional de Energia Elétrica; Banco do Brasil; Caixa Econômica Federal; Casa Civil da Presidência da República; Secretaria de Gestão do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão; Tribunal de Contas da União (PIRES *et al*, 2005); Petrobras; Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social; Ministério da Fazenda (OCDE, 2010); Universidade Federal do Tocantins (DUARTE; FERREIRA; LOPES, 2009); Universidade Federal do Pará (UFPA) (COSTA; ALMEIDA JÚNIOR, 2013) e Universidade Federal do Triângulo Mineiro (UFTM) (UFTM, 2011).

Na UFPA, o Programa de Mapeamento de Competências dos Servidores Técnico-Administrativos, iniciado em 2011, tem sido implantado em ciclos com a realização de oficinas e aplicação de questionários junto aos servidores. No primeiro ciclo foram descritas e avaliadas, pelos servidores e gestores, as competências profissionais de todos os cargos existentes na UFPA (COSTA; ALMEIDA JÚNIOR, 2013). No segundo ciclo foram definidas as competências importantes para a Universidade, distinguidas entre administrativas, pessoais e gerenciais. Nessa etapa, também foi realizada a primeira oficina, no final de 2014, para o levantamento das reais necessidades de capacitação por competências, com a participação de representantes de diversas unidades. As informações dessa oficina serviram de base para a elaboração do Plano de Ações de Capacitação 2015/2016 e instituição de um novo modelo educacional denominado “Trilhas de Aprendizagem por Competências”. Os eventos de capacitação foram distribuídos em sete trilhas de aprendizagem, constituídas por palestras, cursos, oficinas e mesas de debates, a fim de preencher as principais lacunas identificadas na formação dos servidores. O terceiro ciclo, realizado em dezembro de 2015, teve por objetivo validar as competências administrativas, pessoais e gerenciais definidas no segundo ciclo e mapear as competências específicas por unidade (UFPA, 2015a, 2015b, 2015c).

A UFTM também deu início ao processo de implantação da gestão por competências em 2011, com a nomeação de uma comissão de consultores internos, constituída por servidores que participaram de um curso de capacitação – responsável pelo levantamento das competências institucionais e do mapeamento das competências setoriais e individuais. O processo foi

dividido em quatro etapas: 1) disseminar o conceito de gestão por competência junto à comunidade interna, por meio de palestra, reuniões técnicas e curso preparatório focado em gestores e servidores; 2) diagnosticar, classificar e formular as competências organizacionais, individuais e gerenciais; realizar o inventário das competências já existentes na instituição e analisar as lacunas a serem preenchidas; 3) promover o desenvolvimento de competências, levando à elaboração de um plano de capacitação dos servidores e 4) avaliar e monitorar os resultados alcançados. As competências identificadas foram classificadas em organizacionais, individuais gerenciais e individuais gerais, passando as duas últimas a fazer parte de ações de capacitação dos Planos Anuais de Capacitação a partir de 2012 (UFTM, 2011, 2012a; 2012b, 2012c).

Embora diversos órgãos e entes da administração pública já adotem pressupostos da gestão por competências, as organizações públicas possuem particularidades que constituem desafios para a implantação do modelo. Dentre as dificuldades arroladas por Pires *et al* (2005) estão:

- Restrições do formato de processo seletivo para preenchimento de cargos públicos, realizado por meio de concursos públicos constituídos, em geral, de provas escritas e comprovação de títulos – que avaliam apenas o nível de conhecimentos e habilidades do candidato, desconsiderando os aspectos relacionados às atitudes. Isso dificulta o alinhamento das competências individuais com as estratégias organizacionais, pois pode resultar na escolha de candidato capaz intelectualmente, mas sem o perfil adequado. Contudo, o autor apresenta algumas alternativas que poderiam ser adotadas para contornar essa dificuldade, como cursos de formação ou curso de ambientação, sendo este último destinado a orientar a lotação dos servidores;
- Carência de pessoal da área de recursos humanos qualificado para a utilização adequada do modelo;
- Desenvolvimento de metodologias, técnicas e mecanismos adequados à implantação do modelo no setor público.

Outras dificuldades são apontadas no Relatório “Avaliação da gestão de recursos humanos no Governo” elaborado pela OCDE, dentre elas:

[...] a forte estrutura legalista e a cultura do serviço público brasileiro. [...] A gestão de recursos humanos ainda é muito centralizada e os gerentes operacionais têm muito pouco controle sobre o recrutamento, seleção ou promoção e, portanto, pouco incentivo para se envolver com a gestão por competências. Outro obstáculo institucional é a forma como o atual sistema de carreiras e regras de recrutamento tem sido utilizado, criando obstáculos graves à livre circulação do pessoal e ao estabelecimento de planos de carreira, limitando a extensão em que as organizações podem corresponder à alocação de pessoal com os requisitos de competência do trabalho [...] (OCDE, 2010, p.137-138).

A OCDE (2010), apesar de reconhecer as dificuldades, recomenda o fortalecimento do papel das competências na gestão de pessoas na administração pública. A adoção da gestão por competências nas organizações públicas objetiva: melhorar os métodos de recrutamento e seleção – com a introdução de perfis de competências no processo de recrutamento – alinhando as necessidades da instituição com o planejamento do recrutamento, facilitar a mobilidade do pessoal ao definir o perfil dos cargos, identificar as necessidades de competências, planejar como preencher as lacunas de competência e definir precisamente as prioridades de desenvolvimento dos servidores.

Na gestão por competências, a alocação e movimentação interna de pessoas nos setores, cargos ou funções tende a ser mais apropriada, pois em vez de serem considerados apenas os tipos de cargos e a descrição de suas responsabilidades, o principal critério utilizado é a proximidade entre as competências possuídas pelas pessoas e aquelas exigidas pelo papel ocupacional que exercerão (CARBONE *et al*, 2009, p. 73)

Em relação ao cenário internacional, Beeck e Hondegheem (2010) e Amaral (2013, p.51) relatam que o modelo gestão por competências foi introduzido pela primeira vez nos Estados Unidos e no Reino Unido durante os anos 1980, “em paralelo com o início da Nova Gestão Pública, e como resposta às mudanças organizacionais e culturais que estavam ocorrendo”. A partir do final dos anos 1990, o modelo começou a ser adotado por várias outras administrações públicas, especificamente por países membros da OCDE³ (HORTON, 2000; SANCHES, 2013).

³ Os países-membros da OCDE em 2010 eram: Alemanha, Austrália, Áustria, Bélgica, Canadá, Coréia, Dinamarca, Espanha, Estados Unidos, Finlândia, França, Grécia, Hungria, Irlanda, Islândia, Itália, Japão, Luxemburgo, México, Noruega, Nova Zelândia, Países Baixos, Polônia, Portugal, Reino Unido, República Tcheca, República Eslovaca, Suécia, Suíça e Turquia (OCDE, 2010).

Com a adoção do modelo, muitos destes países substituíram o método de descrições de cargos por perfis profissionais para enfatizar “os resultados a serem alcançados em vez das tarefas a serem feitas” (OCDE, 2010, p. 132). Nesses perfis de trabalho são descritos os resultados esperados de cada emprego, as competências genéricas e as competências específicas necessárias para a obtenção desses resultados. Os programas de treinamento de vários países também foram reestruturados com a implantação de treinamento inicial, ministrado pelos próprios governos ou por empresas privadas e de programas de aprendizagem contínuos, realizados anualmente (OCDE, 2010).

Outra alteração ocorrida nesses países é a adoção de formatos variados de remuneração vinculada ao desempenho. O intuito seria motivar os servidores para o trabalho e, como consequência, melhorar o desempenho organizacional.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Este capítulo destina-se à exposição dos procedimentos metodológicos adotados na pesquisa. Definem-se a tipologia utilizada, os sujeitos da pesquisa, os critérios de seleção dos sujeitos, bem como os instrumentos e procedimentos para a coleta de dados e as técnicas para a realização do tratamento e análise de dados.

3.1 Caracterização da Pesquisa

Conforme mencionado no capítulo introdutório, o objetivo desta pesquisa foi identificar, na percepção dos gestores e dos servidores, as competências individuais dos Assistentes em Administração da EE/UFMG necessárias para o desempenho adequado de suas funções.

Dessa forma, esta pesquisa constituiu-se de um estudo de caso único, cuja unidade de análise foi a EE/UFMG, de caráter descritivo.

Trata-se de um estudo de caso descritivo porque buscou investigar um fenômeno contemporâneo em um contexto natural, não controlável pela pesquisadora (YIN, 2010), visando compreender de forma profunda e detalhada um determinado objeto (GIL, 2010), ou seja, aprofundar a descrição de uma realidade (TRIVIÑOS, 1987). É, ainda, uma pesquisa descritiva, pois pretende descrever as características de uma população, as competências necessárias aos assistentes em administração da EE/UFMG (GIL, 2010).

Yin (2010, p. 40) explica que o método de estudo de caso é pertinente quando não há uma distinção clara entre o fenômeno e o contexto, acarretando o envolvimento de muitas variáveis de interesse – de múltiplas fontes de evidência como: documentos, entrevistas e observações que precisam convergir de forma triangular – e a utilização de proposições teóricas prévias para orientar a coleta e a análise de dados. Ainda segundo o autor, os estudos de casos são generalizáveis às proposições teóricas e não às populações ou aos universos. Isso significa que esse método não representa uma amostragem e nem busca generalização estatística, mas sim expandir e generalizar teorias (YIN, 2010). Trivinos (1987, p. 111) destaca que no estudo de caso os resultados são válidos somente para o caso que se estuda, no

entanto, “fornece o conhecimento aprofundado de uma realidade delimitada que os resultados atingidos podem permitir e formular hipóteses para o encaminhamento de outras pesquisas”.

Assim sendo, a identificação das competências foi apoiada nas três dimensões – conhecimentos, habilidades e atitudes – definidas por Carbone *et al* (2009) e apresentadas no segundo capítulo desta pesquisa, levando em consideração os pressupostos do modelo gestão por competências de que o desenvolvimento de competências individuais articuladas às estratégias organizacionais pode melhorar o desempenho da organização.

Foi escolhida a abordagem qualitativa, visto que o estudo buscou compreender uma determinada realidade em seu contexto natural, envolvendo a interpretação hermenêutica de dados (GUNTHER, 2006). A interpretação dos dados, segundo Creswell (2007, p. 186), inclui “o desenvolvimento da descrição de uma pessoa ou de um cenário, análise de dados para identificar temas ou categorias e, finalmente, fazer uma interpretação ou tirar conclusões sobre seu significado”, a partir da perspectiva dos participantes da pesquisa. De acordo com esse autor, a utilização da técnica qualitativa é necessária quando o tópico é novo ou quando nunca foi abordado com um determinado grupo de pessoas, características essas presentes neste estudo.

A pesquisa qualitativa se aprofunda no universo de significados, motivos, aspirações, crenças, valores e atitudes em busca da compreensão da realidade humana vivida socialmente, que dificilmente pode ser traduzida em números e indicadores quantitativos (MINAYO, 2010), permitindo compreender fenômenos complexos. Outras características da pesquisa qualitativa mencionadas por Creswell (2007) são: a adoção de métodos múltiplos interpretativos e humanísticos – em busca do envolvimento dos participantes na coleta de dados – e a visão holística dos fenômenos sociais.

3.2 Seleção dos Sujeitos

O universo da pesquisa de campo foi composto por servidores ativos ocupantes do cargo Assistente em Administração lotados na EE/UFMG e por professores ocupantes de cargos de direção, de chefia de departamento ou de setor e coordenadores de colegiados de cursos de graduação e de pós-graduação *stricto sensu* pertencentes à unidade em análise. Não foram

incluídos no universo da pesquisa os servidores técnico-administrativos em educação pertencentes a outros cargos ou níveis de classificação – por assumirem cargos específicos ou de natureza auxiliar – e os funcionários terceirizados, em virtude do vínculo transitório com a instituição.

A escolha do cargo de Assistente em Administração se deu devido à pluralidade de atuações – abarcando tarefas distintas dos diversos setores da universidade – e sua representatividade – equivalente a 23% do total de servidores técnicos efetivos da UFMG.

Para a escolha do local da pesquisa de campo levou-se em consideração a escassez de tempo e recursos para a realização do trabalho em todas as unidades da Universidade e a facilidade de acesso aos dados e servidores da Escola de Enfermagem, por ser o local de trabalho da pesquisadora.

A definição da quantidade de sujeitos entrevistados obedeceu ao critério da saturação teórica, ocorrendo o encerramento quando as informações coletadas parecerem repetitivas ou redundantes, não ocorrendo a introdução de novos dados que contribuam de forma significativa para a análise dos dados e conclusões do estudo (FONTANELLA; RICAS; TURATO, 2008).

No momento de realização da pesquisa, a EE/UFMG contava com 16 (dezesesseis)⁴ professores em funções gerenciais – diretor, chefe e coordenador – e 25 (vinte e cinco)⁵ Assistentes Administrativos em exercício na unidade, distribuídos entre seus diversos setores, demonstrados na Tabela 1. Desse universo, foram entrevistados 6 (seis) docentes e 13 (treze) assistentes em administração.

⁴ Foi considerado apenas um cargo de chefia/coordenação por setor, não incluindo no somatório os cargos de vice-diretor, subchefe e subcoordenador. Os dados foram obtidos junto à Seção de Pessoal da EE/UFMG em março de 2016.

⁵ Não foram incluídos no somatório os servidores cedidos para outros órgãos da administração pública. Os dados foram obtidos junto à Seção de Pessoal da EE/UFMG em março de 2016.

Tabela 1 – Número de Assistentes Administrativos por setor da Escola de Enfermagem da UFMG, em março de 2016

Setores	Nº de Assistentes em Administração	Nº de TAE de outros cargos/níveis	Nº de Terceirizados
Secretaria Geral	01	01	--
Assessoria de Comunicação	--	--	01
Superintendência administrativa	01	--	--
Departamentos (4)	05	02	01
Colegiados de Graduação (3)	03	--	--
Colegiados de Pós-Graduação (2)	02	--	01
NAPq/CENEX/Seção de Convênios e Estágios	02	--	--
Centro de Memória	01	--	--
Revista Mineira de Enfermagem	--	01	01
Seção de Infraestrutura	01	06	--
Seção de Contabilidade	--	02	--
Seção de Compras e Almoxarifado	03	--	--
Seção de Patrimônio	--	01	01
Seção de Ensino	02	--	--
Seção de Pessoal	02	--	--
Informática	01	04	--
Setor de Recursos Audiovisual	01	--	01
Laboratório de Enfermagem	--	02	--
Laboratório de Nutrição	--	01	--
Cedidos para outros órgãos	02	02	--
Total	27	22	06

Fonte: Seção de Pessoal da EE/UFMG.

Os setores que desenvolvem atividades semelhantes foram agrupados, como os quatro Departamentos, os três Colegiados de Graduação e os dois Colegiados de Pós-graduação. Também foram agrupadas a Seção de Compras com a Seção de Almoxarifado, por realizarem trabalho em conjunto; bem como o Núcleo de Assessoramento à Pesquisa (NAPq) com o Centro de Extensão (CENEX) e o Setor de Convênios e Estágios por compartilharem a mesma secretaria, apesar de os dois primeiros, NAPq e CENEX, possuírem chefias distintas. Assim, 13 (treze) dos 19 (dezenove) setores tiveram seus servidores entrevistados. Destes, 5 (cinco) possuíam docente como chefe ou coordenador, sendo os demais vinculados à Diretoria e Superintendência Administrativa.

Os servidores entrevistados foram escolhidos de forma intencional, de modo que se entrevistou um assistente administrativo e um docente gestor de cada setor da instituição – com exceção daqueles em que não contavam com assistentes administrativos em sua equipe de trabalho –, a fim de se capturar os diferentes tipos de atividades executadas; considerando que os assistentes em administração ocupam distintos postos de trabalho e, por isso, supõe-se

que competências diversas podem ser requeridas, conforme apontam Pires *et al* (2005, p.35) e Costa e Almeida Júnior (2013). Foram utilizados os critérios de acessibilidade e tipicidade, em que são selecionados elementos pela facilidade de acesso a eles e por serem considerados pelo pesquisador sujeitos representativos da população-alvo (GIL, 2008).

No Quadro 1 constam informações referentes aos servidores Assistentes em Administração participantes da pesquisa.

Quadro 1 – Perfil dos servidores Assistentes em Administração entrevistados

Entrevistado	Sexo	Idade	Formação	Tempo de Instituição (em anos)	Tempo na função
A1	Feminino	49	Graduação	22	16 anos
A2	Masculino	60	Especialização	31	09 anos
A3	Feminino	26	Graduação	07	04 anos
A4	Masculino	52	Especialização	22	06 anos
A5	Feminino	27	Especialização	03	01 ano
A6	Masculino	52	Especialização	32	04 anos
A7	Feminino	30	Ensino Médio	03	03 meses
A8	Feminino	38	Especialização	11	02 anos
A9	Feminino	37	Especialização	04	01 ano
A10	Feminino	51	Especialização	21	08 anos
A11	Feminino	54	Especialização	21	04 anos
A12	Masculino	67	Ensino Médio	37	37 anos
A13	Masculino	56	Graduação	35	26 anos

Fonte: Elaboração própria a partir dos dados fornecidos pelos entrevistados

Em relação aos Assistentes em Administração, foram entrevistados oito mulheres e cinco homens, com idades entre 26 e 67 anos, havendo uma concentração dos indivíduos na faixa etária de 50 a 59 anos (38,5%), seguida de 23,1% na faixa de 30 a 39 anos. Dos treze servidores entrevistados, dois não possuíam formação em curso superior completo, sendo uma com a graduação em Direito em curso. Os demais possuem graduação em diferentes áreas do conhecimento (Direito, Administração, Gestão de Recursos Humanos, Arquivologia, Biologia, Comunicação Social – Publicidade e Propaganda, Engenharia Civil, Rede de Computadores) sendo que mais da metade (61,5%) são formados em nível de pós-graduação *lato sensu* (Gestão Estratégica; Gestão Pública; Gestão de Projetos; Gestão Hospitalar; Comunicação e Gestão Empresarial).

Quanto ao tempo de instituição, 61,5% dos assistentes estão há mais de 20 anos na Universidade, sendo o menor tempo 3 anos e o maior 37 anos. No

que se refere ao tempo na função, 53,8% possuem menos de cinco anos e 15,3% mais de 20 anos, com o menor tempo 3 meses e o maior 37 anos.

Quanto aos docentes, todas são mulheres com formação de doutorado, idade entre 38 a 64 anos, tempo de instituição de 6 a 33 anos e tempo na função de chefia entre 5 meses e 7 anos. Ressalta-se que o mandato de Diretor de Unidade Acadêmica é de quatro anos, permitida uma recondução, e os mandatos dos cargos de chefe de setores ou departamento e coordenação de colegiados de cursos são de dois anos, permitida a recondução. Optou-se por essa classificação mais geral do perfil das docentes entrevistadas para que fosse mantido o sigilo das identidades.

3.3 Coleta de Dados

As técnicas de coleta de dados utilizadas foram: a pesquisa documental, a entrevista semiestruturada e a observação livre.

Segundo Carvalho *et al* (2009, p. 51), “a pesquisa documental consiste na análise de documentos variados [...] que forneça informações relevantes sobre a organização, como estatuto, portarias, decretos, ofícios, relatórios, boletins etc.”.

A primeira etapa da coleta de dados consistiu em uma pesquisa e análise de documentos internos da UFMG e da EE/UFMG, em busca de informações sobre os objetivos institucionais que permitissem realizar inferências sobre as competências individuais relevantes para os propósitos da unidade organizacional estudada e para a execução das atividades dos Assistentes em Administração. Foram examinados o Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) da UFMG 2013-2017, a descrição do cargo Assistente em Administração contida no Ofício Circular nº 015/2005 da Coordenação Geral de Gestão de Pessoas do Ministério da Educação (Anexo C) e o Plano de Trabalho da Gestão 2014-2018 da Escola de Enfermagem.

Em seguida foram realizadas entrevistas com roteiro semiestruturado com 13 (treze) Assistentes em Administração e 06 (seis) docentes ocupantes de cargos de direção, chefia ou coordenação. As entrevistas foram realizadas no período de 10 de março a 20 de maio de 2016, a fim de levantar as atividades executadas pelos Assistentes em Administração e captar, de acordo com a percepção dos entrevistados, os conhecimentos, as habilidades e as

atitudes necessários para o bom desempenho dessas atribuições, tomando como referência o conceito de competências individuais proposto por Carbone *et al* (2009, p. 43). Foi solicitado aos participantes que indicassem as competências que, em sua opinião, poderiam ser necessárias no futuro, seguindo orientação de Brandão e Bahry (2005). Considerando a explicação de Le Boterf (2003, p. 158) de que as competências são resultantes não somente de um saber agir, mas de um poder e de um querer agir; as entrevistas também foram destinadas a captar informações sobre as condições de trabalho, as dificuldades enfrentadas e a motivação dos servidores em aplicar, desenvolver e adquirir novas competências.

Foram criados três roteiros de entrevista, conforme Apêndices A, B e C, correspondentes a cada um dos grupos: direção da Escola de Enfermagem, docentes ocupantes de cargos de chefia ou coordenação de setores da unidade, e assistentes em administração lotados na EE/UFMG. Foi elaborado um quadro de referências de conceitos de competências organizacionais e individuais, e suas três dimensões (Apêndice D), para que, caso o entrevistado sentisse necessidade de maiores esclarecimentos, fossem dados de forma padronizada. Foram utilizadas as definições de Carbone *et al* (2009) e Santos (2012).

Os entrevistados foram convidados previamente para participarem da pesquisa via e-mail, telefone ou pessoalmente, sendo então oferecidas explicações sobre a pesquisa. As entrevistas foram realizadas individualmente, agendadas conforme a disponibilidade dos entrevistados e realizadas, em sua maioria, no setor de trabalho. Em três ocasiões, elas ocorreram na própria unidade, mas em local diverso do setor de trabalho do servidor, para evitar constantes interrupções, e em uma ocasião uma segunda servidora assistente em administração lotada no mesmo setor de atuação da entrevistada estava presente e foi convidada para participar da entrevista, completando e contribuindo com informações.

As entrevistas foram gravadas mediante o consentimento prévio dos participantes por meio da assinatura do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (Apêndice E), depois de realizados os esclarecimentos com relação aos objetivos da pesquisa, ao anonimato das informações e ao direito de desistir a qualquer momento de participar da pesquisa. O tempo médio de duração das entrevistas foi de sessenta minutos, sendo que uma chegou a

durar uma hora e cinquenta minutos e a mais curta vinte e dois minutos. As gravações foram transcritas e posteriormente analisadas. As falas dos respondentes utilizadas na análise foram reproduzidas conforme a transcrição feita das gravações das entrevistas e numeradas de A1 a A13, tratando-se de servidores do cargo Assistente em Administração, e de C1 a C6, tratando dos docentes gestores, incluindo a Diretoria da Unidade, de forma a manter as identidades dos respondentes sob sigilo. Ademais, em algumas falas foram citados nomes de servidores ou dos setores, os quais foram substituídos por *servidor* ou *servidora* e por *setor*.

Concomitantemente às entrevistas foi realizada a observação livre com anotações em diário de campo sobre as condições do ambiente de trabalho dos assistentes administrativos, seus comportamentos e as atividades desempenhadas. Essa técnica possui como vantagens a possibilidade do registro das informações à medida que são reveladas (CRESWELL, 2007) e de captura de “situações e fenômenos que não são obtidas por meio de perguntas” (MINAYO *et al*, 1999, p. 59-60). Para Carbone *et al* (2009, p. 61) “constitui-se em um exame detalhado do fenômeno ou objeto estudado”, no caso da pesquisa, das competências relevantes ao trabalho dos assistentes em administração da EE/UFMG, possibilitando observar detalhes do desempenho das pessoas, das condições físicas do ambiente de trabalho e dos recursos disponíveis

3.4 Tratamento e Análise de Dados

Os dados obtidos foram submetidos à análise de conteúdo, técnica utilizada com intuito de se identificar o que está sendo dito a respeito de determinado tema. De acordo com Bardin (1977, p. 42), essa técnica permite produzir inferências de conhecimentos por meio de “procedimentos, sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens”. Trabalha com a palavra e seus significados, propondo o estabelecimento de categorias para a interpretação de um texto (CAREGNATO; MUTTI, 2006).

A análise de conteúdo pode ser utilizada em pesquisas de cunho quantitativo ou qualitativo, entretanto, a primeira enfoca a frequência com que emerge determinado elemento no conteúdo do texto, já a segunda preocupa-se com a presença ou a ausência de uma determinada característica ou de um

conjunto de características na mensagem analisada (BARDIN, 1977; CAPPELLE; MELO; GONÇALVES, 2003; CAREGNATO; MUTTI, 2006). Embora os índices da análise qualitativa não sejam obtidos pela frequência não significa que esta análise rejeita qualquer tipo de quantificação, pelo contrário, testes quantitativos podem ser utilizados em análises qualitativas (BARDIN, 1977).

Nesse sentido, foram seguidas as orientações de Bardin (1977) em fazer a análise em três fases: pré-análise, exploração do material e tratamento dos resultados obtidos e interpretação. A primeira etapa – pré-análise – consistiu-se em organizar o material, escolher os documentos a serem analisados, realizar a leitura flutuante, formular os pressupostos e os objetivos e, ainda, elaborar indicadores que fundamentassem a interpretação final (BARDIN, 1977). Nessa fase foram escolhidos os documentos que seriam submetidos à análise, as entrevistas foram transcritas, as anotações do diário de campo organizadas e a leitura de todo o material realizada.

Na segunda fase – exploração do material – realizou-se a codificação que incluiu a decomposição dos textos das entrevistas e documentos em unidades de registro, a seleção das regras de contagem e a classificação e agregação das informações em categorias. Para fins deste estudo, tomaram-se como unidades de registro as palavras e como regras de contagem a presença dos elementos somada à frequência de aparição, relacionando a importância de uma unidade de registro com a quantidade de vezes que se repete (BARDIN, 1977). Cabe esclarecer que, apesar de determinadas unidades de registro aparecerem uma única vez – ou seja, ser citada por um único entrevistado – foram consideradas significativas em razão da importância de cada sujeito e de suas opiniões e perspectivas.

Por fim, na terceira e última fase – tratamento dos resultados obtidos e interpretação – os conteúdos manifestos e latentes contidos em todo o material coletado (entrevistas, documentos e observação) foram captados e tratados, tendo em vista a proposição de inferências, interpretação e confrontação com perspectiva teórica adotada (BARDIN, 1977; SILVA; FOSSÁ, 2013).

Foi realizada a análise categorial, como define Bardin (1977), tratando-se do desmembramento do texto em categorias, que, por sua vez, podem ser construídas de acordo com os temas que surgem do texto. “Para classificar os elementos em categorias é preciso identificar o que eles têm em comum,

permitindo seu agrupamento” (CAREGNATO; MUTTI, 2006). Trabalhar com categorias, segundo Minayo *et al* (1999, p.70), “significa agrupar elementos, ideias ou expressões em torno de um conceito capaz de abranger tudo isso”. Assim sendo, as três dimensões das competências - conhecimentos, habilidades e atitudes - orientaram a exploração do material, segunda fase da análise de conteúdo, e serviram de base para a elaboração das competências individuais.

O Quadro 2 apresenta as categorias e subcategorias estabelecidas *a priori*, com base no referencial teórico apresentado no capítulo anterior, para análise dos dados coletados.

Quadro 2 – As categorias e subcategorias da análise

CATEGORIAS	SUBCATEGORIAS
Rotina de Trabalho	a) Atividades desenvolvidas b) Tipo de público atendido c) Dificuldades enfrentadas no dia-a-dia
Ambiente de Trabalho (Poder agir)	a) Espaço físico e recursos disponíveis b) Treinamento e capacitação c) Apoio e oportunidades para empregar as capacidades d) Autonomia de decisão e flexibilidade de organização do trabalho
Motivação (Querer agir)	a) Incentivo e apoio na busca de capacitação b) Interesse em aprender e se desenvolver c) Reconhecimento do trabalho d) Estabelecimento claro dos resultados esperados
Competências Individuais (Saber agir)	a) Conhecimentos b) Habilidades c) Atitudes

Fonte: Elaboração própria

Na primeira categoria, Rotina de Trabalho, buscou-se conhecer as atividades desenvolvidas pelos servidores, o tipo de público atendido e os problemas enfrentados na execução das atribuições. Na categoria seguinte, Ambiente de Trabalho, relacionada com o “poder agir”, reúnem-se informações referentes às condições de trabalho, favoráveis ou não à mobilização de competências pelos servidores. A terceira categoria, Motivação, retrata a disposição do servidor em desenvolver ou adquirir novas competências, bem como fatores que podem afetar positivamente ou negativamente sua motivação.

Na última categoria, Competências, está condensado o levantamento dos conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias aos servidores Assistentes em Administração e às suas atribuições.

Com base nos dados coletados através da análise documental, de entrevistas e de observação livre, foi construída uma lista de competências individuais dos Assistentes em Administração da EE/UFMG. A descrição das competências individuais foi realizada mediante a identificação dos comportamentos esperados e das dimensões da competência (conhecimentos, habilidades e atitudes) consideradas pelos servidores e gestores como necessárias para o desempenho adequado das funções dos Assistentes em Administração (BRUNO FARIA; BRANDÃO, 2003; PIRES *et al*, 2005).

Espera-se que os resultados obtidos possam contribuir para o processo de gestão de pessoas na instituição, em especial as ações de treinamento, capacitação e desenvolvimento, beneficiando tanto os servidores TAE quanto a Universidade. Para tanto, ao final da pesquisa, será entregue a diretoria da Escola de Enfermagem da UFMG um relatório com os resultados da pesquisa, que poderão, a critério da instituição, servir de subsídio para o desenvolvimento de um plano de capacitação e desenvolvimento dos Assistentes em Administração da Unidade.

4 APRESENTAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO

Este capítulo traz uma breve apresentação da Universidade Federal de Minas Gerais e da Escola de Enfermagem.

4.1 A Universidade Federal de Minas Gerais

A Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG) é uma instituição de ensino superior pública, localizada no Estado de Minas Gerais, apontada pelos sistemas de avaliação do ensino superior (composto pelo Índice Geral de Cursos - IGC, Conceito Preliminar de Curso – CPC e Conceito da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior - Capes) como uma das melhores universidades do país – a quarta mais bem avaliada pelo IGC⁶, ocupando posições de destaque em rankings nacionais e internacionais. É responsável pela oferta de dezenas de cursos de graduação e de pós-graduação, de ensino básico e profissional, além do desenvolvimento de projetos de pesquisa e de extensão (UFMG, 2013a).

Fundada em 1927 como uma instituição privada subsidiada pelo Estado, sob a denominação Universidade de Minas Gerais, somente veio a ser federalizada em 1949 e a receber o nome atual em 1965⁷. Além de órgãos de deliberação superior, de fiscalização, de administração superior, complementares e suplementares, possui, atualmente, três unidades especiais e vinte unidades acadêmicas⁸, distribuídas entre os quatro *campi* universitários, localizados em Belo Horizonte, Montes Claros e Tiradentes.

A Reitoria, os órgãos da administração central e a maioria das Unidades Acadêmicas estão situados no Campus Pampulha. O Campus Saúde reúne a Faculdade de Medicina, a Escola de Enfermagem e o Complexo do Hospital das Clínicas. No campus regional em Montes Claros está instalado o Instituto de Ciências Agrárias e em Tiradentes encontra-se o campus cultural da UFMG. A Faculdade de Direito, a Escola de Arquitetura e alguns outros órgãos estão localizados fora de seus *campi*, na região central de Belo Horizonte.

⁶ Informação disponível em <<https://www.ufmg.br/online/arquivos/041523.shtml>>. Acesso em 10 fev. 2016.

⁷ Dados disponíveis em <https://www.ufmg.br/conheca/hi_index.shtml>. Acesso em 10 fev. 2016.

⁸ Dados disponíveis em <https://www.ufmg.br/conheca/nu_index.shtml>. Acesso em 10 fev.2016.

A UFMG tem por objetivos precípuos a geração, o desenvolvimento, a transmissão e a aplicação de conhecimentos por meio do ensino, da pesquisa e da extensão, de forma indissociada entre si e integrados na educação do cidadão, na formação científica e técnico-profissional, na difusão da cultura e na criação filosófica, artística e tecnológica (UFMG, 2013a). Assume como missão:

gerar e difundir conhecimentos científicos, tecnológicos e culturais, destacando-se como instituição de referência na formação de indivíduos críticos e éticos, dotados de sólida base científica e humanística e comprometidos com intervenções transformadoras na sociedade, visando o desenvolvimento econômico, a diminuição de desigualdades sociais e a redução das assimetrias regionais, bem como o desenvolvimento sustentável (UFMG, 2013a, p. 6).

4.2 A Escola de Enfermagem da UFMG

A Escola de Enfermagem (EE/UFMG), unidade acadêmica escolhida para a pesquisa de campo, foi fundada em 1933, pelo Decreto estadual nº 10.952, sob a denominação Escola de Enfermagem Carlos Chagas. Até 1948, subordinava-se administrativa e financeiramente à Secretaria de Educação e Saúde de Estado de Minas Gerais e, de abril de 1948 a dezembro de 1950, esteve vinculada à Escola de Saúde Pública da Secretaria de Saúde e Assistência do Estado de Minas Gerais. Em 1950, foi federalizada e anexada à Faculdade de Medicina da UFMG, permanecendo vinculada a essa unidade até 1968, quando então se tornou uma unidade acadêmica da UFMG com estrutura administrativa própria, passando a ser denominada apenas Escola de Enfermagem.

Possui como missão “formar profissionais para atuar na área de saúde por meio do desenvolvimento de atividades de ensino, pesquisa e extensão, com compromisso ético e social” e como visão “tornar-se referência nacional e internacional na formação de profissionais de saúde e pesquisadores, sendo reconhecida pela excelência das atividades de ensino, pesquisa e extensão”. A instituição está orientada pelos seguintes valores: formação de profissionais da área de saúde e pesquisadores com compromisso ético e social, pautada nos

valores de uma universidade pública, gratuita e de qualidade e da saúde como direito humano fundamental.⁹

O corpo funcional da Unidade, em março de 2016, compunha-se de 95 (noventa e cinco) docentes, 49 (quarenta e nove) servidores técnico-administrativos em educação e 06 (seis) funcionários terceirizados. Dos 49 servidores técnico-administrativos em educação, 27 eram ocupantes do cargo de nível médio denominado Assistente em Administração, distribuídos entre os setores da Unidade, conforme demonstrado na Tabela 1. No momento da realização da pesquisa, quatro servidores técnico-administrativos em educação estavam cedidos para outros órgãos, sendo dois deles Assistentes em Administração.

Verifica-se que nem todos os setores contavam com assistentes administrativos em sua equipe de trabalho, sendo, em alguns casos, compostas por servidores técnico-administrativos em educação pertencentes a outros cargos de natureza auxiliar, técnica ou superior e/ou por funcionários terceirizados.

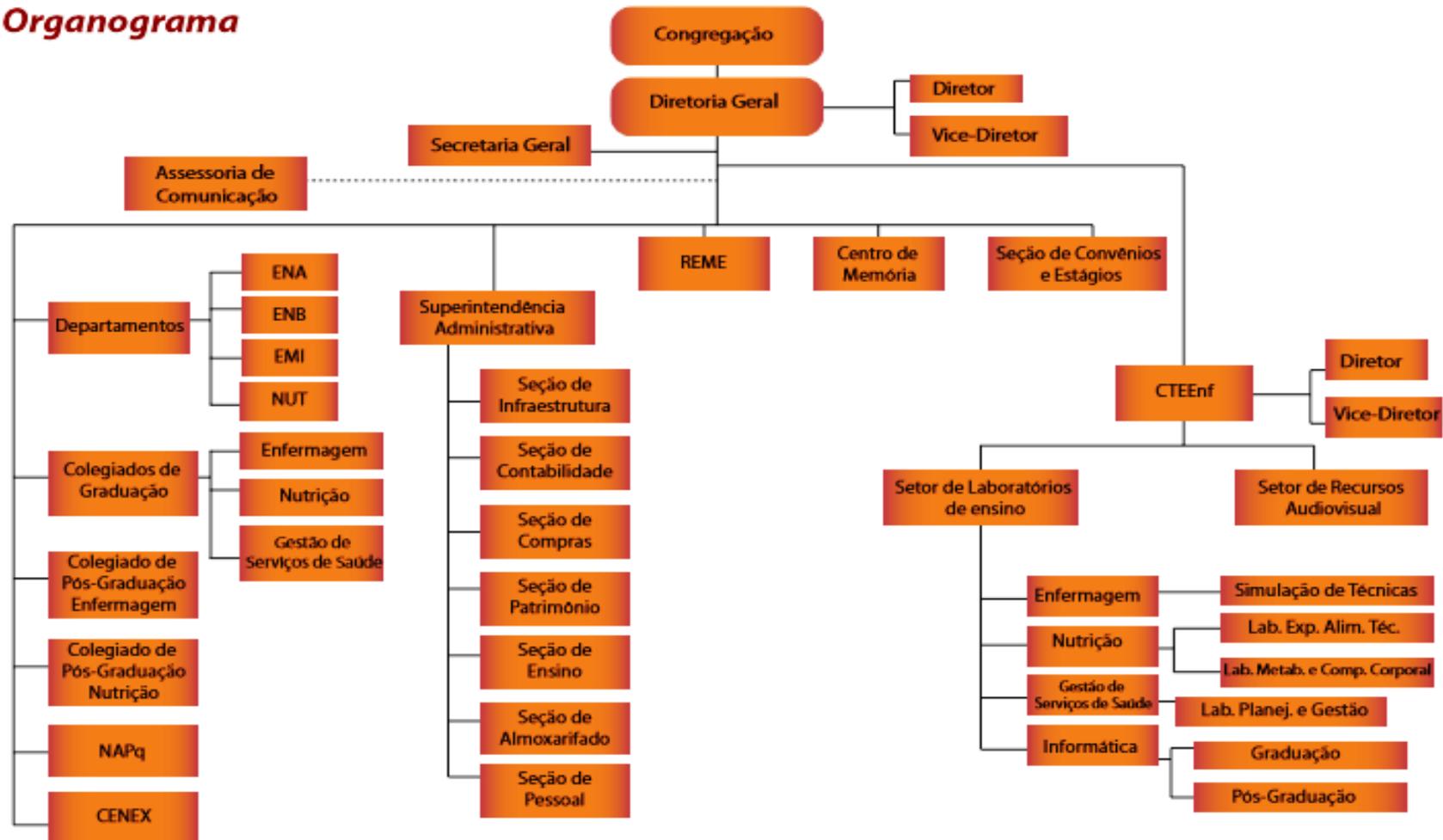
Atualmente, oferece três cursos de Graduação: Enfermagem (criado em 1933), Nutrição (criado em 2004) e Gestão de Serviços de Saúde (criado em 2009); e dois Programas de Pós-Graduação: Mestrado e Doutorado em Enfermagem (criados, respectivamente em 1994 e 2004) e Mestrado em Nutrição e Saúde (criado em 2014). Também oferta cursos de especialização e atividades de pesquisa e extensão.

Administrada pela Congregação e pela Diretoria, organiza-se em estrutura departamental, conforme organograma apresentado na Figura 4.

⁹ Informação disponível em <<http://www.enf.ufmg.br>>. Acesso em 10 fev.2016

Figura 4 – Organograma da Escola de Enfermagem da UFMG

Organograma



Fonte: UFMG (2014c, p. 95)

5 DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS POR CATEGORIAS

Neste capítulo são apresentadas as análises dos planos institucionais e de gestão da UFMG e da EE/UFMG, assim como da descrição do cargo Assistente em Administração, em busca de competências individuais relevantes para o alcance dos objetivos institucionais e para o desempenho adequado das atividades. Também contempla as análises das entrevistas e do diário de campo, bem como a descrição das competências individuais dos Assistentes em Administração.

5.1 Análise dos objetivos institucionais da UFMG e da descrição do cargo Assistente em Administração

No Plano de Desenvolvimento Institucional da UFMG para o quinquênio 2013-2017 são apresentadas as metas, objetivos e ações para o cumprimento de sua missão. A partir da análise desse documento, foi possível identificar algumas competências individuais relevantes para a instituição e o alcance de suas metas, apresentadas na sequência.

Com o intuito de reduzir as desigualdades sociais inter-regionais e internacionais, a UFMG tem promovido projetos de cooperação institucional, como os programas de intercâmbio nacional e internacional, recebendo alunos de outros Estados e países.

Entre 2008 e 2012, por exemplo, a mobilidade de alunos da UFMG para o exterior cresceu significativamente [...] Foi, também, bastante significativo o **crescimento do número de alunos estrangeiros** participantes em programas de intercâmbio na UFMG (UFMG, 2013a, p. 21, grifo nosso).

Enriquecimento similar advém da presença habitual, nos bancos escolares da UFMG, **de estudantes oriundos das mais diferentes culturas e países**, ou mesmo de outras regiões do Brasil (UFMG, 2013a, p. 34, grifo nosso).

Conhecimento de outros idiomas e atitude de respeitar a diversidade e pessoas com diferentes características revelam-se como capacidades importantes para o recebimento adequado desses alunos de origens, culturas e idiomas diversos.

A relevância do conhecimento de outros idiomas, em especial o espanhol e o inglês, é enfatizada nos trechos seguintes sobre o processo de recebimento de alunos e professores visitantes estrangeiros nos programas de pós-graduação no âmbito das ações de internacionalização da Universidade.

Por outro lado, a presença na Universidade de **professores visitantes estrangeiros** deve ser francamente incentivada (UFMG, 2013a, p. 35, grifo nosso).

2.3. METAS

Ampliar expressivamente a presença de estudantes estrangeiros como alunos dos cursos de mestrado e doutorado da UFMG, em especial aqueles oriundos da América do Sul e da África Portuguesa (UFMG, 2013a, p. 39, grifo nosso).

O propósito de avançar firmemente no campo da internacionalização requer dotar a Diretoria de Relações Internacionais (DRI) da infraestrutura adequada e necessária para tanto. **Há que melhorar as condições de recepção de estrangeiros (comunicação, acolhimento, moradia, alimentação, transporte)** [...]; assim como reiterar, com firmeza, [...] as linhas mestras de suas políticas de internacionalização: solidariedade, **respeito às diferenças**, reciprocidade e equalização de oportunidades (UFMG, 2013a, p. 39, grifo nosso).

Ainda em relação à diminuição das assimetrias regionais associada à missão de ser uma instituição de referência na formação de indivíduos, a UFMG tem buscado estabelecer parcerias com instituições, estados e municípios para oferta de campos de estágios para os alunos da área da saúde, sobretudo em regiões periféricas do interior do estado, prestando atendimento a populações com dificuldades de acesso a atenção básica (UFMG, 2013a, p. 22). O firmamento de convênios para a oferta de campos de estágios depende de uma capacidade de articulação com outras instituições para o estabelecimento de parcerias e de negociação.

Outro compromisso assumido pela instituição é o de promover a transparência da atuação para o controle social.

A UFMG entende que um primeiro passo para a prática do controle social em uma Instituição pública consiste em possibilitar à sociedade conhecer as atividades que realiza [...] Nesse sentido, a UFMG tem intensificado ações visando a **dar transparência à sua atuação** (UFMG, 2013a, p.26, grifo nosso).

Por analogia, entende-se que seus servidores também deverão agir de forma transparente, assumindo uma conduta ética profissional no tratamento com as pessoas e com o patrimônio público.

Outra iniciativa que complementa e, ao mesmo tempo, fortalece os procedimentos e mecanismos de controle social, transparência e governança da UFMG diz respeito à Comissão de Ética (UFMG, 2013a, p.30).

A Comissão de Ética da UFMG [...] trata-se de instância consultiva que tem por função orientar e aconselhar o servidor sobre a **ética profissional no tratamento com as pessoas, com o patrimônio público** (UFMG, 2013a, p. 31, grifo nosso).

Em relação à promoção do desenvolvimento sustentável prevê como meta a racionalização do consumo de água e energia elétrica e a implantação da coleta seletiva de resíduos.

Promover a efetiva institucionalização da **gestão de resíduos** no âmbito da UFMG, com o **envolvimento pleno da comunidade**, das unidades e da Administração Central (UFMG, 2013a, p.139, grifo nosso).

5.6.4.3. AÇÕES

3. Implantar a **coleta seletiva de resíduos**, em todas as unidades acadêmicas e dependências administrativas da UFMG (UFMG, 2013a, p.140, grifo nosso).

Estabelecimento e a adoção de práticas de **redução de consumo de água e energia** na UFMG, em sintonia com os princípios de uso racional dos recursos naturais e da preservação ambiental, e com **repercussões positivas no custeio** da Universidade (UFMG, 2013a, p.141, grifo nosso).

Nesse sentido, podem ser requeridas atitudes como: utilizar os recursos com ponderação – reduzindo custos e evitando desperdícios –, contribuir para o aproveitamento dos recursos postos à sua disposição e zelar pela boa manutenção e conservação dos materiais, bens e equipamentos.

No que tange a política de pessoal técnico-administrativo estão previstas ações voltadas para o aperfeiçoamento, atualização e qualificação profissional, relacionadas às novas demandas tecnológicas da UFMG, o que indica a necessidade de habilidade para lidar e utilizar tecnologias da informação e comunicação e para manusear sistemas diversos (correio eletrônico, Diário de classe eletrônico, Sistema de Matrícula, Sistema de Gestão Acadêmica da Graduação, Sistema Acadêmico de Pós-Graduação, Sistema de Compras e

Licitações, Sistema de Pedidos de Materiais, Sistema de Controle de Processos Administrativos, Sistema de Informação da Extensão, etc.). Os objetivos elencados a seguir apontam para a importância do conhecimento do funcionamento da Instituição, da legislação referente ao servidor público, de gestão e de atitude de autodesenvolvimento, incluindo a predisposição para o aprendizado constante e o empenho permanente no desenvolvimento e atualização profissional.

5.7.1. OBJETIVOS

1. Integrar o servidor à Instituição, mediante atividades que lhe permitam **conhecer melhor os processos acadêmicos e administrativos da UFMG; os direitos e deveres dos servidores** e os direitos e deveres do público em sua interação com a UFMG.

5.7.2. METAS

2. Preparar servidores para o desempenho de **atividades de gestão**.

3. Estabelecer a cultura da **educação continuada** na UFMG (UFMG, 2013a, p.145, grifo nosso).

Outra atitude identificada como essencial para os propósitos da instituição é a disponibilidade para escuta dos estudantes e atendimento das suas demandas

5.14.3.3. AÇÕES

ter grande disponibilidade para a escuta dos estudantes, responder sempre às questões colocadas (UFMG, 2013a, p.179).

Os conhecimentos, habilidades e atitudes diagnosticados como relevantes para a estratégia da Universidade estão apresentados de forma compilada no Quadro 3.

Quadro 3 – Competências individuais identificadas como relevantes para a estratégia da Universidade

CONHECIMENTOS
<ul style="list-style-type: none">• Idiomas estrangeiros, principalmente inglês e espanhol• Funcionamento da Instituição• Legislação referente ao servidor público federal• Gestão
HABILIDADES
<ul style="list-style-type: none">• Ser capaz de negociar• Lidar e utilizar tecnologias da informação e comunicação• Manusear e alimentar diferentes sistemas informatizados
ATITUDES
<ul style="list-style-type: none">• Articular-se com outras instituições para estabelecimento de parcerias• Respeitar à diversidade e pessoas com diferentes características• Agir com transparência• Assumir uma conduta ética profissional no tratamento com as pessoas e com o patrimônio público• Utilizar os recursos com ponderação, reduzindo custos e evitando-se desperdícios• Contribuir para o aproveitamento dos recursos postos à sua disposição• Zelar pela boa manutenção e conservação dos materiais, bens e equipamentos• Evidenciar predisposição para o aprendizado constante• Empenhar-se, de forma permanente, no desenvolvimento e atualização profissional• Demonstrar disponibilidade para escuta dos estudantes e atendimento das suas demandas

Fonte: Elaboração própria a partir da análise do PDI (2013).

O quadro funcional da Universidade é formado por docentes e servidores técnico-administrativos em educação – esse último representando 60% do pessoal efetivo. Do total de 4460¹⁰ técnico-administrativos, 1023 são servidores do cargo de nível médio denominado “Assistente em Administração”, o que equivale a 23% do corpo técnico da instituição.

Esses servidores são selecionados mediante concurso público para exercerem as mais variadas atividades de suporte ao ensino, pesquisa, extensão e administração, abarcando tarefas distintas nos muitos setores da universidade. O Ofício Circular nº 015/2005 do Ministério da Educação apresenta a seguinte descrição sumário do cargo:

Dar suporte administrativo e técnico nas áreas de recursos humanos, administração, finanças e logística; atender usuários, fornecendo e recebendo informações; tratar de documentos variados, cumprindo todo o procedimento necessário referente

¹⁰ Dado do mês de março de 2016 fornecido pela Pró-Reitoria de Recursos Humanos da UFMG.

aos mesmos; preparar relatórios e planilhas; executar serviços áreas de escritório. Assessorar nas atividades de ensino, pesquisa e extensão.

A descrição do cargo e de suas atividades típicas é de grande abrangência, englobando as áreas: administrativa, de recursos humanos, de orçamento e finanças, de materiais, de patrimônio e de logística. A partir dela é possível identificar alguns conhecimentos, habilidades e atitudes necessários ao cargo, condensados no Quadro 4, com enfoque nas duas primeiras dimensões, trazendo poucos indícios quanto às atitudes.

Quadro 4 – Conhecimentos, habilidade e atitudes do Assistente em Administração, obtidas a partir na análise da descrição do cargo.

CONHECIMENTOS
<ul style="list-style-type: none"> • Domínio da língua portuguesa e das normas de redação oficial • Técnicas secretariais (rotinas de secretaria) • Gestão de documentos e da informação (produção, tramitação, uso e arquivamento) • Informática (pacote Office, correio eletrônico, Internet) • Noções de administração e contabilidade pública • Rotinas de departamento de pessoal • Legislação referente ao servidor público federal • Noções de gestão de infraestrutura predial (manutenção, limpeza, transporte, vigilância) • Noções de gestão de material em almoxarifado • Planejamento e procedimentos de compras públicas • Legislação referente a compras públicas (Lei de Licitação e Contratos Administrativos e outras conexas; Pregão; Pregão eletrônico e Sistema de Registro de Preços) • Legislação e normas básicas aplicáveis a contratos e convênios • Elaboração de contratos e convênios • Elaboração de organogramas, fluxogramas e cronogramas • Elaboração de relatórios e projetos • Elaboração de formulários e planilhas
HABILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> • Atender ao público • Interpretar as demandas do público • Comunicar-se na forma oral e escrita • Digitar • Organizar • Elaborar relatórios, formulários e planilhas eletrônicas • Interpretar e elaborar organogramas e fluxogramas, utilizando softwares • Interpretar leis
ATITUDES
<ul style="list-style-type: none"> • Responder as demandas a contento, dentro dos prazos

Fonte: Elaboração própria a partir da análise da descrição do cargo e atividades.

De acordo com Menezes (2015), em 2013, foi adotada na Universidade uma sistemática de alocação de pessoas por competências, em que a definição do local de lotação parte da análise do perfil do candidato, traçado a partir de entrevistas com psicólogos durante o processo de admissão, comparada com as necessidades informadas pelas unidades a serem contempladas com vagas. Os perfis dos postos de trabalho apresentam as tarefas que serão desempenhadas pelos servidores, algumas características e habilidades técnicas desejáveis, local de trabalho dentro da unidade, horários de trabalho, interface com qual tipo de público e possibilidade de trabalhar em grupo ou individualmente e de assumir cargo de chefia. No entanto, o autor aponta que muitas vezes os perfis dos postos de trabalho são elaborados com equívocos, não fornecendo subsídios suficientes ao enfatizar questões superficiais em relação ao trabalho – o que pode ser explicado pela falta de profissionais adequados para definir esses perfis e elaborar um instrumento ideal. Além disso, verifica-se uma falta de conhecimento aprofundado das tarefas desenvolvidas por setores de cada Unidade, uma vez que mesmo sob denominações congêneres de funções e papéis, os servidores realizam atividades diferentes. A análise, por sua vez, acaba enfatizando mais a compatibilidade de horário do servidor ao posto de trabalho do que a análise de suas habilidades comparadas com as atividades a serem desenvolvidas.

A UFMG, em consonância com as diretrizes da PNDP, revisou o programa de avaliação de desempenho dos servidores técnico-administrativos em educação (TAE) por meio da Resolução Complementar nº 05/2012, cuja implantação foi iniciada em 2014 e ainda está em andamento (UFMG, 2014b). Os instrumentos e o processo de avaliação foram reformulados para atender a determinação de que os critérios de avaliação devam priorizar as competências e habilidades técnico-administrativas, os comportamentos e atitudes desejáveis, o desempenho das atividades e o comprometimento com as metas institucionais (UFMG, 2012).

Atualmente, a avaliação de desempenho é constituída por seis competências individuais e cinco competências relacionadas à equipe de trabalho, apresentados no Quadro 5.

Quadro 5 – Competências contempladas na Avaliação de Desempenho

COMPETÊNCIAS INDIVIDUAIS	ITENS DE VERIFICAÇÃO (Comportamentos Esperados)
I - Realização e Orientação para Resultados Realiza os objetivos do serviço e as tarefas que lhe são distribuídas	<ol style="list-style-type: none">1. Realiza com empenho as tarefas que lhe são distribuídas.2. Estabelece normalmente prioridades na sua ação, centrando-se nas atividades com maior valor para o serviço.3. Compromete-se com os objetivos e é perseverante para alcançar as metas.4. Gere adequadamente o seu tempo de trabalho, preocupando-se em cumprir os prazos estipulados para as diferentes atividades.
II - Orientação para o serviço público Exerce a sua atividade respeitando os princípios éticos e valores do serviço público e do setor em que se insere, prestando um serviço de qualidade.	<ol style="list-style-type: none">1. Assume os valores e regras do serviço, atuando com brio profissional e promovendo uma boa imagem do setor que representa.2. Tem, habitualmente, uma atitude de disponibilidade para com a clientela do serviço e procura responder às suas solicitações.3. No desempenho das suas atividades, trata de forma justa e imparcial todas as pessoas.4. Age respeitando critérios de honestidade e integridade, assumindo a responsabilidade dos seus atos.
III - Adaptação e Melhoria Contínua Ajusta-se a mudanças e a novos desafios profissionais e empenha-se, de forma permanente, no desenvolvimento e atualização técnica.	<ol style="list-style-type: none">1. Reage, normalmente, de forma positiva às mudanças, adaptando-se a novos contextos profissionais e mantendo um desempenho eficiente.2. Encara a diversidade de tarefas como uma oportunidade de evolução e desenvolvimento profissional.3. Reconhece os seus pontos fracos e as suas necessidades de desenvolvimento e age no sentido da sua melhoria.4. Mantém-se atualizado através da pesquisa de informação e de ações de formação de reconhecido interesse para o serviço.
IV - Relacionamento interpessoal Interage com pessoas com diferentes características e em contextos sociais e profissionais distintos, tendo uma atitude facilitadora do relacionamento e gerindo as dificuldades e eventuais conflitos de forma ajustada.	<ol style="list-style-type: none">1. Tem um trato cordial com colegas, superiores e clientela do serviço.2. Respeita as pessoas com diferentes características.3. Resolve com correção os potenciais conflitos, utilizando estratégias que revelam bom senso e respeito pelos outros.4. Denota autoconfiança nos relacionamentos e integra-se em vários contextos sócio profissionais.

<p>V - Otimização de Recursos</p> <p>Utiliza os recursos e instrumentos de trabalho com ponderação e qualidade de modo a reduzir custos e aumentar a produtividade.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Preocupa-se com o aproveitamento dos recursos postos à sua disposição. 2. Adota procedimentos, em sua atividade individual, para redução de desperdícios e de gastos supérfluos. 3. Utiliza os recursos e instrumentos de trabalho de forma correta e adequada, promovendo a redução de custos. 4. Zela pela boa manutenção e conservação dos materiais e equipamentos, respeitando as regras e condições de operacionalidade.
<p>VI - Responsabilidade e compromisso com o serviço</p> <p>Compreende e contribui com sua atividade para o funcionamento do serviço, desempenhando as suas tarefas e atividades de forma diligente e disponível.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Compreende a importância da sua função para o funcionamento do serviço e procura responder às solicitações que lhe são colocadas. 2. Responde com prontidão e disponibilidade às exigências profissionais. 3. Cumpre as normas e regras relativas ao funcionamento do serviço e da UFMG, mantendo-se atualizado sobre as mesmas. 4. Trata a informação confidencial a que tem acesso, de acordo com as regras jurídicas, éticas do serviço.
COMPETÊNCIAS DA EQUIPE	ITENS DE VERIFICAÇÃO (Comportamentos Esperados)
<p>I – Orientação para resultados</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. A equipe concentra-se nos resultados assumindo compromissos com as metas. 2. Contribui com ideias e sugestões para obtenção satisfatória das atividades.
<p>II – Capacidade de análise/solução de problemas</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. A equipe apresenta habilidade para diagnosticar problemas, propondo soluções no que compete a sua área de atuação em consonância com as diretrizes institucionais.
<p>III – Qualidade e produtividade</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. A equipe realiza suas atividades de forma cooperativa, atendendo aos padrões de qualidade esperados. 2. As atividades são bem distribuídas entre os servidores do setor, levando-se em consideração o tempo para execução e a complexidade das mesmas.
<p>IV – Conhecimento das normas internas</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. As normas internas do setor são do conhecimento de todos os servidores. Elas favorecem o bom funcionamento do setor.
<p>V – Relacionamento interpessoal entre os membros da equipe</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Habilidade de interação entre a equipe. 2. Saber ouvir posições contrárias. 3. Busca de alternativas e contribuição para a atuação positiva dos demais.

Fonte: Elaboração própria a partir dos dados do Manual de Avaliação de Desempenho da UFMG (2013) e dos formulários de avaliação do servidor e da equipe

Percebe-se que, de maneira diferente da descrição do cargo, a avaliação de desempenho enfatiza as atitudes desejáveis pela instituição, relacionando algumas habilidades ligadas à administração do tempo, à priorização e distribuição de atividades, ao diagnóstico e solução de problemas na área de atuação, à resolução de conflitos, ao relacionamento interpessoal e a ser capaz de trabalhar em equipe e de se adaptar a novos contextos profissionais. Quanto aos conhecimentos, faz menção direta a apenas um, que correspondente ao conhecimento das normas internas do setor de atuação. Entretanto, os itens de verificação da avaliação de desempenho deixam subentendidos outros conhecimentos fundamentais para tornar viáveis alguns comportamentos esperados, tais como: conhecimento da organização, suas diretrizes, objetivos e metas, conhecimento das funções do servidor TAE e de sua importância para o funcionamento do serviço, conhecimento de técnicas de administração de conflitos, conhecimento das regras jurídicas e éticas de divulgação e acesso a informação, conhecimento do Código de Ética Profissional do Servidor Público Civil do Poder Executivo Federal e conhecimento das normas e regras da UFMG.

Realizando uma análise comparativa (Quadro 6) com o levantamento feito a partir do PDI, verifica-se que todas as atitudes identificadas como relevantes para a estratégia da Universidade estão contempladas na avaliação de desempenho em quatro das seis competências individuais, a saber: Orientação para o serviço público, Adaptação e Melhoria Contínua, Relacionamento interpessoal e Otimização de Recursos. Com relação aos conhecimentos, somente a necessidade de conhecer outros idiomas não consta como item de análise na avaliação de desempenho dos TAEs, uma vez que a descrição do cargo não traz essa exigência e, portanto, não poderia ser objeto de avaliação. Por outro lado, no que concerne às habilidades, apenas a capacidade de negociação pode ser reconhecida de forma indireta dentre os itens de avaliação, mas como um requisito para a resolução de conflitos, e não para o estabelecimento de parcerias para a oferta de campos de estágios, conforme a análise do PDI. Apesar de constar como requisito para cargo, possuir noções de informática, habilidades de lidar e utilizar tecnologias da informação e comunicação e manusear e alimentar diferentes sistemas informatizados não fazem parte do instrumento de avaliação. Uma possível explicação seria o fato de o mesmo instrumento ser utilizado para avaliar outros

cargos, com atividades e requisitos diversos de qualificação, não sendo obrigatório para dois deles – motorista e vigilante – portar tais habilidades.

Quadro 6 – Análise comparativa entre PDI e Avaliação de Desempenho

CONHECIMENTOS DIAGNOSTICADOS A PARTIR PDI	COMPETÊNCIAS INDIVIDUAIS DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO
Idiomas estrangeiros, principalmente inglês e espanhol	Não é item de avaliação
Funcionamento da Instituição	Responsabilidade e compromisso com o serviço
Legislação referente ao servidor público federal	Orientação para o serviço público (código de ética)
Gestão	Relacionamento interpessoal (gestão de conflitos)
HABILIDADES DIAGNOSTICADAS A PARTIR PDI	COMPETÊNCIAS INDIVIDUAIS DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO
Ser capaz de negociar	Relacionamento interpessoal (gestão de conflitos)
Lidar e utilizar tecnologias da informação e comunicação	Não é item de avaliação
Manusear e alimentar diferentes sistemas informatizados	Não é item de avaliação
ATITUDES DIAGNOSTICADAS A PARTIR PDI	COMPETÊNCIAS INDIVIDUAIS DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO
Articular-se com outras instituições para estabelecimento de parcerias	Não é item de avaliação
Respeitar à diversidade e pessoas com diferentes características	Relacionamento interpessoal
Agir com transparência	Orientação para o serviço público
Assumir uma conduta ética profissional no tratamento com as pessoas e com o patrimônio público	Orientação para o serviço público
Utilizar os recursos com ponderação, reduzindo custos e evitando-se desperdícios	Otimização de recursos
Contribuir para o aproveitamento dos recursos postos à sua disposição	Otimização de recursos
Zelar pela boa manutenção e conservação dos materiais, bens e equipamentos	Otimização de recursos
Evidenciar predisposição para o aprendizado constante	Adaptação e melhoria contínua
Empenhar-se, de forma permanente, no desenvolvimento e atualização	Adaptação e melhoria contínua
Demonstrar disponibilidade para escuta dos estudantes e atendimento das suas demandas	Orientação para o serviço público

Fonte: Elaboração própria

5.2 Análise dos objetivos institucionais da EE/UFMG

O Plano de Trabalho da Gestão 2014-2018 da EE/UFMG tem como um de seus princípios a busca de uma cultura sólida de valorização do ser humano e da sua inserção no ambiente de trabalho, o que está alinhado aos pressupostos do modelo de alocação e desenvolvimento de pessoas por competências.

Outro princípio norteador da gestão atual da Unidade, transcrito adiante, enfatiza a integração e a consciência da interdependência, conforme as concepções de competências propostas por Zarifian (2011) e Fleury e Fleury (2001), envolvendo a mobilização de indivíduos, a cooperação, a conexão de atividades e a troca de saberes.

Integrar pessoas, ideias, estrutura e ações buscando ampliar a consciência da interdependência (UFMG, 2014a, p. 1).

A promoção da articulação dos trabalhadores das diversas categorias entre si e com os demais recursos institucionais para o cumprimento do objetivo da Escola também é destacada nas seguintes falas e confirmam a visão de Le Boterf (2003) e Ruas (2005) sobre a importância de combinar recursos do indivíduo com os recursos do meio para a expressão da competência:

A gente precisa de uma **articulação** muito grande entre os diversos trabalhadores [...] a instituição só atinge o seu objetivo com excelência se ela conseguir uma **articulação entre todos os recursos institucionais**, utilizados com eficiência e eficácia [...] Reconhecer que ele [assistente em administração] é parte do processo, porque cada um de nós é uma peça nesse processo. (C1)

A partir do princípio e dos trechos da entrevista de C1 anteriormente transcritos, podem ser extraídas as seguintes atitudes: comprometer-se com os objetivos institucionais, reconhecer e valorizar as contribuições de cada categoria profissional, fomentar a cooperação e reconhecer e utilizar os recursos com eficiência e eficácia disponíveis para o desenvolvimento do trabalho. Além disso, tem-se como importante conhecer e compreender a importância das suas funções para o funcionamento do serviço.

Outra atitude diagnosticada por meio da análise do plano de gestão é a posição de reflexão do servidor sobre o processo de trabalho, buscando o seu constante aperfeiçoamento. De acordo com Zarifian (2011, p. 78) a competência envolve assumir responsabilidade, o que implica saber questionar os métodos de trabalho e encarar os novos problemas.

Analisar e buscar soluções para os problemas do processo de trabalho apresentados pelos funcionários técnico-administrativos em educação, melhorando seu desempenho e satisfação (UFMG, 2014a, p. 7).

O plano traz ações voltadas para os servidores técnicos-administrativos em educação, dentre elas o incentivo à participação no processo de decisão, que também é corroborado pela fala de um dos respondentes. A abertura de um espaço para a autonomia e a descentralização da tomada de decisão também são, para Zarifian (2011), aspectos imprescindíveis para a manifestação das competências.

Incentivar a participação dos funcionários técnico-administrativos nos fóruns de discussão e decisão administrativa da EE/UFMG (UFMG, 2014a. p. 6).

Dentro dos direitos do servidor tem a questão da **representatividade nas decisões** da Unidade. Nós temos servidores que hoje representam a categoria no órgão maior de decisão, que é a Congregação da Unidade e abaixo da Congregação em todos os níveis que é o caso da Câmara Departamental. (C1)

Dessa forma fica evidente a relevância do conhecimento da legislação referente ao servidor público federal, seus direitos e deveres, da representatividade dos TAEs nos órgãos colegiados e da sua responsabilidade na participação do processo decisório, bem como da estrutura organizacional e funcionamento da Unidade.

Habilidades para manter boas relações interpessoais e profissionais e para trabalhar em equipe também puderam ser identificadas, confirmando os achados de Zarifian (2011) e Le Boterf (2003) que ressaltam o saber mobilizar os conhecimentos e habilidades de outras pessoas. O que está relacionado a um trabalho coletivo e cooperativo, a fim de elevar o desempenho institucional.

Promover a sustentabilidade institucional com a humanização das **relações interpessoais** e profissionais (UFMG, 2014a, p. 3).

Identificar as habilidades para o **trabalho em equipe**, visando a cooperação e participação coletiva nos processos institucionais (UFMG, 2014a, p. 7).

Os conhecimentos, habilidades e atitudes diagnosticados como relevantes para a estratégia da Escola de Enfermagem estão apresentados de forma compilada no Quadro 7.

Quadro 7 – Competências individuais identificadas como relevantes para a estratégia da Escola de Enfermagem

CONHECIMENTOS
<ul style="list-style-type: none">• Legislação referente ao servidor público federal• Estrutura organizacional e funcionamento da Unidade• Importância das suas funções para o funcionamento do serviço• Representatividade da categoria nos órgãos colegiados e da sua responsabilidade na participação do processo decisório• Recursos institucionais para o desenvolvimento do trabalho
HABILIDADES
<ul style="list-style-type: none">• Manter um bom relacionamento interpessoal e profissional• Trabalhar em equipe
ATITUDES
<ul style="list-style-type: none">• Comprometer-se com os objetivos institucionais• Reconhecer e valorizar as contribuições de cada categoria profissional• Fomentar a cooperação• Reconhecer e utilizar os recursos com eficiência e eficácia disponíveis para o desenvolvimento do trabalho• Buscar o aperfeiçoamento dos processos de trabalho

Fonte: Elaboração própria a partir da análise do Plano de Trabalho da Gestão 2014-2018 da EE/UFMG.

Em suma, tanto para a estratégia da Escola de Enfermagem quanto para o alcance das metas da Universidade, observou-se ser primordial o servidor conhecer a legislação referente ao servidor público federal, seus direitos, deveres, vedações, responsabilidades, normas e regras de conduta ética. Inclusive esses são temas abordados no curso introdutório ofertado pela UFMG aos servidores recém-admitidos. O conhecimento da organização – sua estrutura e funcionamento – também foi ponto em comum nas análises do PDI e do Plano de Trabalho da Gestão 2014-2018 da EE/UFMG, necessário ao processo de ambientação e integração do servidor à instituição e para a compreensão da sua dinâmica, dos processos acadêmicos, administrativos e decisórios. Além disso, a ênfase na busca contínua de aprendizado e do

aperfeiçoamento do processo de trabalho e do desenvolvimento das atividades foi detectada em ambas as análises. Outra convergência trata-se da utilização de recursos de forma eficiente e eficaz, porém com enfoques distintos: um voltado para a redução de custos e de desperdícios e outro para a realização dos objetivos institucionais da Unidade Acadêmica. Embora não conste em seu plano de gestão, foi possível notar, por meio da observação, que a EE/UFMG possui campanhas de redução do consumo de água e energia elétrica, uma vez que foram visualizados cartazes e etiquetas educativas afixados em suas instalações.

5.3 Análise das Entrevistas e do Diário de Campo

Conforme explanado no terceiro capítulo, apresenta-se, a seguir, as análises das entrevistas e das anotações do diário de campo, cujas informações foram reunidas nas categorias e subcategorias apresentadas no Quadro 2.

5.3.1 Rotina de Trabalho

Esta categoria é constituída pelas informações relativas às rotinas de trabalho dos servidores Assistente em Administração, as atividades desenvolvidas, o tipo de público atendido, as responsabilidades e as dificuldades enfrentadas no dia-a-dia para a execução das atribuições. Essas questões foram respondidas pelos servidores Assistente em Administração e pelos docentes chefes ou coordenadores dos setores de lotação dos servidores entrevistados.

5.3.1.1 Atividades desenvolvidas

Em relação às atividades desenvolvidas pelos servidores Assistentes em Administração, as palavras que tiveram a maior ocorrência entre as falas dos respondentes foram: atendimento (18), organização (14), público (11), encaminhamento (11), secretariar (10), arquivo (10), documentos (10), sistemas (10), lançamento (09), informações (09), recebimento (09), processos (09), e-mail (08), reuniões (08). A frequência dessas palavras indica que, no

geral, a rotina de trabalho está voltada para o atendimento ao público – pessoalmente ou por telefone –, lançamento de informações em sistemas, recebimento e encaminhamento de processos e documentos, emissão de documentos, secretariar reuniões, organização de arquivo e acompanhamento do e-mail institucional. Tudo isso está em conformidade com a descrição do cargo e pode ser representado pelas seguintes falas:

Primeira coisa que nós fazemos aqui é **olhar os e-mails** e ver os **tipos de processos** que nós temos para **encaminhar, elaborar o malote** e encaminhar os processos rotineiros. (A4)

São as **atividades de rotina de secretaria; atendimento ao público**, que são os discentes e os docentes; atendimento telefônico; atividade de rotina de documentos: expedição de ofícios, malote, encaminhamento de documentos, recebimento de documentos; arquivo; e-mail do setor: receber, responder e fazer a demanda; emissão de declaração, organização do setor; preparação de reunião. (A8)

Outras atividades comuns a mais de um setor puderam ser identificadas, entre elas: solicitações de compras e de materiais de consumo, organização e assessoramento de processos seletivos, recebimento de inscrições, controle dos bens patrimoniais, gerenciamento de bolsas de discentes, elaboração de relatórios, organização do processo de matrícula e solicitação de diárias (anotações do diário de campo). Tais atividades fornecem indícios sobre alguns requisitos básicos para a sua execução, como conhecimentos de informática (editores de texto e planilhas, correio eletrônico), arquivo e tratamento de documentos, redação oficial, português, secretariado, elaboração de cronogramas, normas para licitações e contratos da Administração Pública, normas e procedimentos internos para interposição de recursos, legislação sobre concessão de diárias no âmbito da administração pública federal, habilidades de digitação – para redigir textos e elaborar relatórios –, atendimento ao público, comunicação oral e escrita e alimentação e manuseio de sistemas informatizados e de organização dos processos de trabalho. Ressalta-se que esses conhecimentos e habilidades coincidem com aqueles apurados na análise da descrição do cargo, trazendo apenas como novidade o conhecimento do dispositivo sobre concessão de diárias no âmbito da administração federal e das normas e procedimentos internos para interposição de recursos.

Apesar de certas atividades serem recorrentes em mais de um setor, observa-se que alguns servidores, em razão do setor de lotação ou cargo assumido, desenvolvem atividades bastante específicas, como: captação e implantação de recursos; elaboração de contratos, convênios, termos aditivos, termos de protocolo e termos de compromisso; operação de pregão; análise e efetivação dos pedidos de compra; elaboração de termo de referência e plano de trabalho; previsão de compra de materiais para estoque; manutenção de computadores, rede e servidores; instalação de softwares; assistência nos equipamentos de som e microfones.

Essas especificidades revelam a amplitude e variedade de tarefas desenvolvidas pelos servidores nos diversos setores da Unidade, que além das competências comuns a todos os servidores assistentes em administração, podem requerer competências particulares a cada função ou mesmo um conhecimento mais aprofundado sobre determinado assunto. Como exemplo tem-se o Setor de Compras, cuja equipe de trabalho precisa ter um domínio da Lei nº 8666/93 de Licitações e Contratos Administrativos e outras conexas, mantendo-se constantemente atualizada sobre as mudanças, ao passo que, para as demais funções, uma noção básica seria o suficiente. No caso do Setor de Recursos Audiovisuais, observou-se ser fundamental conhecer o funcionamento dos equipamentos de multimídia e regulagem de aparelhagem de som, bem como ter habilidade para operar esses aparatos tecnológicos e resolver problemas técnicos de baixa complexidade, o que não é obrigatório para os servidores dos demais setores administrativos (anotações do diário de campo).

Um dos respondentes apontou realizar atividades ligadas a gestão e planejamento:

Atualmente eu dou **suporte à diretoria**, principalmente na área de infraestrutura. Ajudo também na área financeira, quando tem alguma **discussão sobre recurso** que é para gastar, a gente discute em que vai gastar o recurso, qual a prioridade. Com relação a pessoal também a gente tenta ajudar. E o resto é coisa rotineira. Compras dou suporte também, principalmente no **planejamento**, o que a gente vai comprar durante do ano.
(A2)

Quando questionados sobre as responsabilidades no trabalho, os entrevistados destacaram como importante: realizar as atividades sem erros e

em tempo hábil ou dentro dos prazos estabelecidos (16); atender com prontidão as demandas e problemas urgentes (12); ter cuidado com a produção, registro, guarda, proteção e transmissão correta de informações, atentando-se para as normas e leis e para o sigilo de dados pessoais a que têm acesso (08); realizar o registro do que foi executado, documentando e formalizando as solicitações encaminhadas e recebidas (07); zelar e conservar os documentos e bens patrimoniais da instituição (07). É importante esclarecer que as responsabilidades no trabalho surgiram a partir do estímulo com uma pergunta direta contida nos roteiros semiestruturados e também puderam ser captadas ao longo das entrevistas.

A nossa responsabilidade é **estar sempre dentro do prazo** a ser realizadas as tarefas, estar sempre de acordo com a legislação. A gente tem que ler a legislação o tempo todo para **não dar informação errada**, equivocada. (A5)

Se tem algum erro de elaboração de ata, erro de condução, você pode **invalidar um concurso**. (C2)

Os documentos que estão sendo emitidos [...] eu tomo esse cuidado de **verificar as informações** [...] Outra coisa que preciso ter muito cuidado é na hora dos **lançamentos dos requerimentos**, verificar se estou fazendo tudo certinho, as informações [...] Tomo cuidado também de sempre **registrar as coisas**. (A3)

Ter cuidado com equipamento e com o uso do software para evitar vírus; ter cuidado de proteger as informações na medida do possível. (A10)

Ainda, foi possível perceber de forma recorrente nas falas dos entrevistados ser inerente ao servidor agir com ética profissional (10), impessoalidade, imparcialidade, justiça (04), transparência, probidade (04) e legalidade (03). Essas responsabilidades trazem pistas de atitudes esperadas dos assistentes em administração condizentes com a competência Orientação para o Serviço Público do programa de avaliação de desempenho.

5.3.1.2 Tipo de público atendido

O público atendido é constituído por usuários diversos, pertencentes à comunidade interna e externa. Todos os servidores entrevistados informaram que atendem professores e dois deles não citaram alunos como clientela. Em

alguns setores, a demanda de atendimento é principalmente oriunda de docentes, já em outros, do alunado da Unidade.

A gente tem atendimento ao **público interno e externo**. Atende os alunos, professores, setores de trabalho da Escola e fora da Escola. (A1)

A gente acaba atendendo **desde o aluno até servidores**. A gente atende o público externo também. (A2)

O público alvo maior é o **professor**. Também atendemos técnicos administrativos, alunos, fornecedores, prestadores de serviços. (A12)

Foram citados como público externo: fornecedores, prestadores de serviços, pesquisadores, palestrantes, visitantes, familiares de alunos, membros de bancas examinadoras, prefeituras, hospitais, centros de saúde e comunidade em geral. A heterogeneidade do público atendido requer dos assistentes habilidades para o atendimento de pessoas com diferentes características, níveis de instrução e necessidades. O que exige uma comunicação clara, utilizando de linguagem apropriada para cada tipo de público, maleabilidade no trato com diversos tipos de pessoas e capacidade de interpretar a demanda, que nem sempre é manifestada com precisão e clareza (anotações do diário de campo).

5.3.1.3 Dificuldades enfrentadas no dia-a-dia

Após a descrição da rotina de trabalho, do tipo de público atendido e identificação das responsabilidades, foi solicitado aos respondentes que apontassem as dificuldades encontradas para a execução das atribuições. O intuito foi identificar possíveis conhecimentos, habilidades e atitudes deficientes que precisariam ser desenvolvidas ou aprimoradas e ainda aspectos relacionados ao saber agir e a mobilizar competências diante das situações de dificuldade e complexidade, associada à noção de evento de Zarifian (2011).

Todas as chefias elogiaram os servidores sob sua coordenação e duas apontaram habilidades que, em sua percepção, poderiam ser aperfeiçoadas, a saber: redigir um texto com clareza e habilidade com informática.

Uma dificuldade que eu vejo, principalmente do *Servidor*, é em relação à redação, de **redigir um texto com clareza** [...] eu acho que isso pode melhorar. (C3)

Problema da habilidade dela que ela já expôs com **questões de informática, computador, e-mail** [...] a gente trabalha com sistemas, e-mail, muito com o computador e essa não é a coisa que ela mais gosta. (C4)

Destaca-se no último depoimento que a dificuldade com questões tecnológicas já havia sido exposta pela própria servidora e também percebida pela chefia. É importante esclarecer que o fato de desgostar da atividade não significa não saber fazer. Todavia, considerando que o computador é a principal ferramenta de trabalho no desenvolvimento das atividades do setor, o aprimoramento da habilidade com informática seria recomendável.

Dos treze assistentes em administração entrevistados, quatro mencionaram possuir alguma dificuldade na execução de atividades, tais como: interpretação de normas e resoluções, elaboração de atas e documentos, compreensão de siglas e de busca de informações para atendimento de demandas. Essas dificuldades indicam haver a necessidade de um conhecimento mais profundo da Universidade, de sua organização e funcionamento, de forma a orientar a busca de informações e o entendimento das siglas, utilizadas especialmente na comunicação oral. Ademais, as habilidades de interpretação de normas e resoluções e de redação de textos podem ser estimuladas se adquirido o hábito de leitura de textos em geral e de normatizações. Depreende-se das falas que se seguem que a dificuldade para redigir atas, relatada por duas assistentes, decorre basicamente de ruídos de comunicação, como o conhecimento limitado sobre determinados tópicos discutidos nas reuniões e problemas de condução, que prejudicam o entendimento e o registro das ocorrências e deliberações.

O que eu possa ter dificuldade é com essas **normas, sempre tem alguma coisa nova**, alguma nova resolução. Hoje mesmo eu tive que fazer uma consulta por causa dessa nova resolução. Dessa vez eles fizeram **tipo um manual, instruções, mas não ficou tão claro**. (A3)

Eu tenho dificuldades com **as palavras, qual palavra usar**, substituição de palavras [...] Encontrar a resposta correta dependendo da demanda. (A5)

Eu tenho um pouco de dificuldade de **fazer as atas**, pra mim ainda é uma coisa meio confusa [...] Uma dificuldade que eu tenho muito grande é o **uso de siglas**, o povo usa muito siglas, principalmente quando a gente chega não sabe nada. (A8)

Eu tenho muita dificuldade com esse **serviço de ata que eu não gosto de fazer**; às vezes de **entender o que os professores estão falando**, porque é uma realidade que a gente não está acostumada. (A9)

O depoimento seguinte dá indícios sobre a existência de dificuldade no relacionamento interpessoal entre as categorias docentes e servidores técnico-administrativos, gerando conflitos e clima de competitividade que podem interferir no desempenho para o alcance dos objetivos organizacionais, podendo ser esta a principal lacuna das competências individuais. Por sua vez, esse conflito entre servidores TAEs e docentes pode ser resultante da cultura fragmentada e heterogênea da universidade, em que cada grupo possui culturas específicas, com necessidades diferentes e opiniões divergentes (CAVEDON; FACHIN, 2002; MARRA; MELO, 2005). O conflito entre grupos também pode ser explicado, segundo *Carvalho et al (2006 apud NASCIMENTO; SIMÕES, 2011)*, pela tendência de associação dos indivíduos a pessoas semelhantes, ou seja, aos membros que compõem seu grupo de enquadramento funcional, que acabam desenvolvendo visões estereotipadas dos demais.

A relação quando eu entrei na universidade era mais tranquila do que hoje. **Relação interpessoal entre as categorias no processo de trabalho**. Saber lidar com pessoas diferentes, em posições diferentes, entendendo que cada um tem o seu papel e é importante dentro da organização. (C1)

Tanto os assistentes em administração quanto as chefias entrevistadas, de um modo geral, relacionaram as dificuldades mais com fatores externos do que com aspectos voltados para suas competências individuais. Isso, de certa forma, poderia ser um processo de justificação da própria dificuldade, projetando a culpa em terceiros, na estrutura da Unidade, nos docentes ou nos alunos.

As principais dificuldades externas elencadas pelos entrevistados estão listadas na Tabela 2. Algumas delas foram analisadas na próxima categoria,

“Ambiente de Trabalho”, como as relacionadas ao espaço físico e recursos disponíveis, treinamento, autonomia e apoio.

Tabela 2 – Dificuldades externas enfrentadas pelos servidores

ITENS DISCRIMINADOS	FREQUÊNCIA ABSOLUTA
Espaço físico para as aulas e recursos	9
Fluxo de informações	7
Lidar com docentes	6
Procedimentos desuniformes ou infringidos	6
Treinamento	4
Gestão	4
Autonomia ou falta de suporte em relação à administração central	4

Fonte: Entrevistas com os assistentes em administração e gestores

Nota: A soma das frequências é superior a dezenove, por ter sido possível aos entrevistados darem mais de uma resposta.

A ineficiência do fluxo de informações foi a segunda dificuldade mais citada (07). A falta de interface entre os diversos sistemas informatizados próprios da Universidade, mencionada por quatro dos entrevistados, somada às falhas de funcionamento, carregamento e importação incorreta de informações, faz com que seja preciso lançar repetidas vezes uma mesma informação. Além disso, uma mesma atividade é feita por mais de um setor em decorrência da ausência de definição clara das atribuições de cada função e setor:

Os **sistemas não conversam** entre si, então você tem retrabalho muito grande, é um dificultador, porque faz um trabalho várias vezes com objetivos diferentes, quando você poderia realizar uma única vez e a coisa ser distribuída pelos sistemas [...] Falta **definir claramente as competências das pessoas e dos setores na Universidade**, ela é totalmente falha nesse aspecto. (A1)

Outra coisa é a dificuldade com o sistema, o **sistema para de funcionar**; então são questões externas, que não é da infraestrutura do *Setor*. (C2)

Às vezes tem **dois setores fazendo a mesma coisa**, eu sinto essa dificuldade. (A3)

A falha de comunicação não está apenas relacionada aos sistemas, mas também a uma fragmentação e desorganização das informações e a baixa efetividade de sua disseminação, inerente à Universidade como um todo. Observa-se que a Universidade, e em especial seus órgãos de deliberação

superior, utiliza o site institucional e o Boletim UFMG – publicação jornalística semanal – para divulgar informações diversas, resoluções e normas editadas. Entretanto, esses meios de comunicação, no geral, não são diariamente acessados pelos servidores por não fazerem parte da sua rotina de trabalho (anotações do diário de campo). Uma alternativa seria o uso de mais canais assertivos de comunicação que garantissem que a informação chegasse ao setor e às pessoas diretamente envolvidos, como o envio de informações para o e-mail institucional. A comunicação é ressaltada por Zarifian (2011) como um componente essencial para o trabalho e para melhorar o desempenho das organizações.

Eu acho que **a comunicação na Universidade ela não é disseminada**, então às vezes você não fica sabendo das coisas. [...] Às vezes o processo de trabalho você custa a achar como é que você tem que fazer, porque você não sabe aonde buscar, **as informações não são organizadas**, não tem padrão, cada um faz de um jeito. (A9)

Outro problema de comunicação, ainda mais cotidiano no âmbito da Unidade, é o não cancelamento de reservas de salas de aulas e requisições de projetores, sugerindo uma baixa capacidade das pessoas de avaliarem os efeitos de sua ação sobre o trabalho do outro. O não cancelamento das reservas e requisições impede que o espaço possa ser utilizado para outras atividades, causando desgaste desnecessário do aparelho, cuja vida útil é determinada por hora de utilização e, ainda, deixando a sala e equipamento a mercê de furtos, por ficarem abertas sem um responsável presente.

Então acontece que **o professor agenda a sala e data show, mas não vai usar mais e não avisam**. E outro professor quer utilizar a sala e não tem como porque está reservado. (A13)

A dificuldade em lidar com os docentes foi externada por cinco assistentes e uma chefia, em razão da demora no retorno de informações e da dificuldade de contatar e localizar o professor. Os servidores trabalham com datas preestabelecidas em cronogramas, calendário acadêmico, resoluções, editais, regimento e leis, sendo o seu cumprimento um item de avaliação de desempenho. No entanto, o atendimento dos prazos geralmente depende de informações de outros setores e, principalmente, de professores, cuja dificuldade de localização e demora no retorno implica em um esforço maior,

por parte do assistente em administração, para obter a resposta e conseguir realizar as atividades dentro dos prazos estipulados ou ainda resultando em um trabalho incompleto. De certo modo, essa situação pode estar ligada ao conflito apontado anteriormente entre as categorias, servidores técnico-administrativos e docentes, ao fornecer indícios de uma ausência de compreensão e colaboração entre as partes.

A maior dificuldade é justamente essa questão do **contato com o professor** [...] porque às vezes um trabalho que você poderia desenvolver em poucos minutos, você leva horas fazendo porque você tem que correr atrás das pessoas. (A1)

Uma dificuldade muito grande que eu acho que o setor enfrenta hoje é o **retorno de informações das pessoas** [...] Quando o setor precisa de alguma informação **do docente** [...] a gente pede e tenta marcar prazo e muitas vezes a gente não recebe nenhum retorno. Muitas vezes **o serviço vai incompleto**, deixa a desejar. (A8)

Diversas estratégias são adotadas pelos servidores a fim de contatar os docentes e obter as informações necessárias, como antecipar prazos, enviar repetidos lembretes por intermédio do correio eletrônico, realizar contato telefônico e, no último caso, solicitar a intervenção da chefia. O servidor precisa utilizar de suas habilidades interpessoais, de convencimento e cordialidade para conseguir a cooperação e envolvimento dos colegas e, em especial, dos docentes (anotações do diário de campo).

O fato de a clientela do serviço não compreender os procedimentos do setor e não querer cumprir as regras também é um entrave na visão de três entrevistados, o que sugere ser primordial aos assistentes possuir capacidade de comunicação e argumentação convincente, de administrar conflitos e demonstrar equilíbrio emocional, segurança, cortesia, paciência e flexibilidade. Nas falas seguintes fica evidente a influência do chamado “jeitinho brasileiro”, característica da cultura brasileira presente na cultura das organizações, de acordo com Prestes Motta e Alcadipani (1999).

Aqui o povo chega **querendo que você dê um jeitinho**. Você fala com a pessoa, mas ela não registra o que a gente está falando. O **usuário não compreende o processo e não quer se sujeitar as regras** e procedimentos. (A7)

Você tem um serviço organizado de uma forma e **o público quer que seus interesses sejam resolvidos na hora que eles querem e podem.** (C6)

A análise das dificuldades permitiu confirmar a visão de Le Boterf (2003) e Brandão e Borges-Andrade (2007) de que as condições do ambiente afetam a expressão das competências no trabalho.

5.3.2 Ambiente de Trabalho

Le Boterf (2003) chama atenção para o fato de que a mobilização de competências não depende somente das características intrínsecas dos indivíduos, mas também das condições da situação de trabalho, dos meios e recursos adequados e da concessão de liberdade e autoridade para colocar as competências em ação.

Nesse sentido, foram feitas perguntas aos respondentes sobre as condições de trabalho dos assistentes em administração, com o objetivo de se conhecer o ambiente de trabalho e identificar aspectos favoráveis ou não à operacionalização das competências: sua aplicação, mobilização e desenvolvimento. Para tanto, foram analisados os seguintes itens: Espaço físico e recursos disponíveis; Oferta de Treinamento ou Capacitação para o trabalho; Apoio dos gestores e colegas de trabalho na aplicação de novos conhecimentos e implantação de soluções, bem como oportunidades para empregar as capacidades; Autonomia de decisão e flexibilidade de organização do trabalho. Recorda-se que a maioria das dificuldades elencadas pelos entrevistados para a execução das atribuições diz respeito ao ambiente de trabalho.

5.3.2.1 Espaço físico e recursos disponíveis para o trabalho

Aos servidores e chefias, foi solicitado que avaliassem se a Escola e o setor de lotação dispõem de infraestrutura física adequada (tamanho, luminosidade, ventilação, localização, mobiliário) e recursos necessários (equipamentos de informática, materiais de consumo, instrumentos e ferramentas de trabalho) para a realização das atividades (Tabela 3).

Tabela 3 – Avaliação da infraestrutura do setor de trabalho do Assistente em Administração

ITENS DISCRIMINADOS	FREQUÊNCIA ABSOLUTA
Tudo adequado	10
Sala pequena ou layout inadequado	4
Mobiliário insuficiente	3
Falta de pessoal	3
Pouca ventilação	2
Necessidade de aquisição ou atualização de equipamentos eletrônicos	2

Fonte: Entrevistas com os assistentes em administração e gestores, exceto a Diretoria.

Nota: A soma das frequências é superior a dezoito, por ter sido possível aos entrevistados darem mais de uma resposta.

No que se refere ao setor de lotação, mais da metade dos respondentes (10) afirmaram que o espaço físico do local de trabalho e os recursos disponíveis são adequados, e três ainda ressaltaram o fato de que sempre que necessitam de algo são atendidos, como ilustrado pelos depoimentos:

A infraestrutura física e recursos são adequados. A sala é bem ventilada e iluminada. As pessoas que vêm de fora até elogiam, pois tem uma mesa e computador individual [...] **Tudo que eu preciso eu consigo.** (A1)

Tudo adequado. E quando não é eles procuram adequar. (A6)

Seis entrevistados avaliaram positivamente os recursos do setor, mas, quanto ao espaço físico, apontaram alguma necessidade de melhora, seja de ampliação do tamanho da sala de trabalho (2), de ventilação (2) ou de adequação do mobiliário (3), conforme relatam os entrevistados:

Eu acho **o espaço pequeno para trabalhar**, até quando tem reunião não se consegue transitar na sala, fecha todas as vias. Então em termos de infraestrutura ali não é bom. (C3)

Os recursos atendem a necessidade, a demanda: computadores, impressoras. Acho o espaço físico um pouco pequeno, mas atende a demanda da Escola. **O setor não tem muita ventilação [...]** e **o ideal seria ter mais um armário desse pequeno de gavetas.** (A4)

Os outros dois entrevistados julgaram que o espaço físico e os recursos disponíveis do setor são parcialmente apropriados, em razão do tamanho da sala (01), de layout inapropriado (01), de necessidade de aquisição (01) ou de atualização de equipamentos eletrônicos (01):

Não totalmente. A própria infraestrutura física, a sala não é totalmente adequada, já que **não foram construídas para esse fim, foram adaptadas [...]** **As máquinas, os computadores a gente tem material mais antigo, não são atualizados**, não são modernos, às vezes ficam sucateados apesar de estar funcionando. (C2)

Em partes [...] **A sala é muito pequena**, já não está comportando mais os arquivos [...] O que eu sinto falta, mas que também eu posso solicitar é de um **scanner**. (A3)

Observa-se no último depoimento que, apesar de o setor não dispor de um digitalizador, existe a possibilidade de solicitar a compra do equipamento, o que corrobora com as falas anteriormente transcritas de outros servidores sobre o fato de que as necessidades de novos equipamentos são atendidas pela instituição, desde que seja viável financeiramente e atenda aos dispositivos legais. Contudo, a servidora pode não ter formalizado a solicitação por diversos motivos, dentre eles a falta de espaço para armazenar o aparelho, por ter encontrado soluções alternativas ou mesmo por falta de iniciativa.

Para dois respondentes, a quantidade de funcionários no setor de trabalho não é apropriada, por funcionar com quadro restrito de servidores técnico-administrativos em relação ao volume de atividades ou para cobrir férias, resultando em sobrecarga de trabalho ou acúmulo de serviço. Ressalta-se que a limitação dos recursos humanos foi apontada como uma dificuldade para a execução das atribuições, inclusive para a coordenação dos serviços de limpeza, segurança e manutenção (enumerada por um dos entrevistados), cujo quadro de funcionários fora reduzido.

É a questão da **relação assistente administrativo para o número de pessoas** sob a sua responsabilidade, a demanda também que é muito grande. (C4)

Recursos humanos acho que não [...] se eu saio de férias, quando eu volto **tem a pilha de serviço toda parada aqui**, aí você sai para descansar e num dia você já fica estressada, porque está tudo acumulado, tudo parado. (A9)

Apesar de considerarem que os computadores atuais dos setores de trabalho são adequados e atendem às necessidades, dois respondentes listaram como dificuldade a falta de uma política de manutenção preventiva dos equipamentos e de substituição periódica daqueles depreciados e obsoletos,

bem como de aquisição de softwares que poderiam auxiliar no desenvolvimento de tarefas e no ensino.

Tem que ter em mente que os equipamentos têm vida útil e que o uso intensivo acelera o desgaste. **Não se faz uma previsão de vida útil do equipamento**, isso não existe dentro da Universidade [...] **Não se investe antivírus, em compra de softwares** para dar aula e para aprimorar coisas. (A10)

A Universidade precisa ter um planejamento preventivo de problemas, de computadores de setores que são considerados chave. Eu penso que a Unidade **deveria ter uma política preventiva na manutenção dos seus equipamentos**. (C4)

Em relação à infraestrutura da Escola, surgiu entre as falas a necessidade de ampliação do número de salas de aula e de melhorias de condições de seus equipamentos de multimídia e mobiliários. Isso, somado à escassez dos recursos financeiros e restrição do quadro de funcionários, foi uma das principais dificuldades arroladas pelos entrevistados (09), ilustrada pelos depoimentos que se seguem. Essa situação acaba gerando transtornos para o trabalho, reduzindo as possibilidades de ação ou mesmo demandando criatividade dos servidores para a busca de soluções alternativas, como a negociação com outras unidades para utilização de seus espaços.

Outra coisa de estrutura são as **salas** [de aula], não está mais comportando o número de disciplinas, de alunos, de cursos que aumentou. (A3)

Outra dificuldade é **financeira** [...] sem verba adequada a gente fica com dificuldade para trabalhar. (A12)

Em detrimento da adesão da Universidade, em 2009, ao Programa de Apoio aos Planos de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais (REUNI), a Unidade expandiu a oferta de vagas nos cursos de graduação em Enfermagem e em Nutrição, e passou a abrigar um novo curso de graduação em Gestão de Serviços de Saúde. Também foi criado, em 2014, o curso de Mestrado em Nutrição em Saúde, surgindo a necessidade de ampliação do espaço para abrigar os novos cursos, alunos, docentes e servidores TAEs. O espaço atual foi readequado mediante a transformação de algumas salas de aulas em setores recentemente criados – o Departamento de Nutrição e o Colegiado de Pós-Graduação em Nutrição em Saúde – e também em salas

para os professores do curso de Nutrição, o que agravou ainda mais o problema de espaço físico para alojar o quantitativo de disciplinas da graduação e pós-graduação. Diante desse problema, foi elaborado um projeto para a construção de um novo prédio, cuja obra ainda não fora iniciada.

Atualmente, a Universidade passa por restrições orçamentárias ocasionadas pela crise econômica instalada no país, resultando na demissão de funcionários terceirizados ligados à parte administrativa e na redução dos serviços de limpeza e segurança. A escassez de verba também prejudica a realização de manutenções diversas e de consertos de equipamentos de multimídia instalados nas salas de aulas.

A observação dos locais de trabalho dos entrevistados permitiu confirmar o que foi dito nas entrevistas. Em todos os setores, cada funcionário possuía mesa e computador individual e, em alguns deles, havia a sua disposição mais de uma impressora, além de um frigobar. Na maioria das salas a iluminação é principalmente proveniente da luz artificial. Já em relação à ventilação, os ambientes localizados no térreo são os que menos possuem circulação de ar natural. Em três salas foi possível perceber uma limitação de movimentação, em virtude da quantidade de mobiliários no ambiente, o que pode ser um indicativo da necessidade de ampliação do espaço físico e/ou criação de um espaço para depósito de arquivos intermediários e permanentes (anotações do diário de campo).

Segundo informações dos próprios respondentes, atualmente está sendo realizado na Unidade um levantamento e organização do arquivo institucional, de acordo com orientações da Diretoria de Arquivos Institucionais, criada em 2013 com o objetivo de operacionalizar as políticas de arquivo na Universidade¹¹. A documentação que não é mais utilizada ou é pouco utilizada pelos setores era depositada em uma sala localizada no quinto andar da Escola, conhecido pelos funcionários como “arquivo morto” (anotações do diário de campo). Esse arquivo foi transferido para uma sala mais ampla no primeiro andar e toda documentação está sendo analisada e reorganizada, sob a responsabilidade da coordenadora do Centro de Memória.

De acordo com os dados analisados, conclui-se que, no geral, os servidores dispõem dos recursos necessários em seus locais de trabalho para a execução das atividades. Entretanto, a situação de restrição orçamentária

¹¹ Informação disponível em <www.ufmg.br/diarq>. Acesso em 04 jul. 2016.

atual vivenciada pelas universidades federais brasileiras tem reduzido às possibilidades de substituição de equipamentos e de realização de algumas manutenções, impactando na realização de algumas atividades, como as de infraestrutura e as de compras.

Nos casos que existem limitações do espaço físico, de mobiliário para armazenar os documentos e de falta de pessoal ou de verba, o desenvolvimento de algumas ações poderiam contribuir para minimizar o problema, como o planejamento das tarefas, administração do tempo e priorização de tarefas; utilização de recursos tecnológicos para agilizar a execução das atividades; implantação de novos fluxos online, reduzindo a produção de papel; reorganização do arquivo, descartando documentos desnecessários ou duplicados. Para tanto é imprescindível a mobilização de determinados conhecimentos, habilidades e atitudes para o enfrentamento dessas situações limitantes, demandando do servidor criatividade, organização, iniciativa, proatividade, agilidade, capacidade de reflexão crítica sobre os procedimentos, habilidades com recursos tecnológicos, entre outros.

5.3.2.2 Treinamento e capacitação

Desde 2012, todos os servidores admitidos na UFMG são convocados para participarem do Treinamento Introdutório com vistas a promover a integração do servidor com a organização. O curso aborda diversas questões a respeito da carreira e de benefícios, noções da estrutura e funcionamento da UFMG, de relacionamento interpessoal, de atendimento ao público e de ética no serviço público (MENEZES, 2015). Dos treze entrevistados, quatro participaram desse curso introdutório, porém uma servidora não pode concluí-lo porque não houve a liberação da chefia.

A gente participa de um **curso de iniciação ao serviço público**, mas é muito geral [...] Foi bom pra ter uma noção que a Universidade não é só aqui [...] Mas eu acabei nem concluindo o curso [...] **a chefia lá da época não liberou**, porque eu acho que era época de concurso ou de preparação de concurso. (A3)

O treinamento introdutório foi classificado pelos respondentes como um curso mais geral, e não como um treinamento específico para a rotina de

trabalho. Mas de certa forma, na visão dos assistentes, contribuiu para se ter uma noção básica da estrutura e funcionamento da Universidade.

Quando eu entrei na UFMG eu fiz o curso de recém-admitidos, oferecido pelo DRH [Departamento de Desenvolvimento de Recursos Humanos]. **Na verdade não era um treinamento, era mais global:** o que é a ética no serviço, como atender telefone, como se comportar, como se vestir. Falou em geral sobre a história da UFMG. (A5) (Foi posto por extenso o nome do setor)

Eu fiz um curso introdutório aqui, pra conhecer a UFMG. **Ajudou a saber como funciona a UFMG**, a questão da autonomia das unidades, como é hierarquizado, saber que tem os setores centrais, como funciona. (A7)

Quando a *Servidora* chegou teve aquele curso de boas vindas, um geral que é feito lá na Pampulha, que **dá uma situada**, mas **nada específico do setor**, do sistema. (C4)

Em oposição aos depoimentos anteriores, na avaliação da Assistente 9, o referido treinamento não contribuiu para conhecer a organização.

Quase um ano depois que eu entrei eu fiz um curso de introdução do servidor, mas é uma coisa bem genérica e já faz tanto tempo que nem me lembro de muita coisa. O problema é esse, acho que o treinamento tem que ser contínuo [...] Você nunca conhece a estrutura da Universidade [...] **sempre fiquei muito perdida na Universidade. O que a Escola faz, como funciona.** (A9)

É importante frisar na fala anterior o destaque feito sobre necessidade de um treinamento contínuo, como forma de garantir a permanente capacitação do servidor para o trabalho e seu desenvolvimento profissional. O que converge com a visão de Brandão e Bahry (2005) e Carbone *et al* (2009) sobre a necessidade de se promover constantemente o desenvolvimento de competências para evitar o crescimento das lacunas ou a obsolescência das competências disponíveis, provocadas pelo dinamismo e complexidade dos ambientes onde estão inseridas as organizações.

Os outros servidores, cujo ingresso na instituição se deu a mais de dez anos, declararam que somente vieram a conhecer a estrutura e organização da Universidade com a vivência de trabalho, uma vez que o Treinamento Introdutório ainda não era praticado pela UFMG.

As pessoas chegam sem conhecer a Universidade [...] **A gente tem conhecimento por causa da vivência mesmo.** Hoje praticamente conheço a Universidade toda, mas nesse sentido. (A2)

A UFMG hoje faz curso de introdução ao serviço público, na minha época não tinha. **Conheci a administração “apanhando”**, eu li o Estatuto da UFMG, o Regimento. Eu que busquei as informações todas. (A4)

O treinamento informal no próprio local de trabalho, no qual os servidores mais experientes repassam a rotina de trabalho e seus conhecimentos aos novos, muitas vezes futuros substitutos, foi o mais citado pelos assistentes (07). E esse treinamento foi considerado essencial para a correta execução das atividades quando tiveram o acompanhamento por um período de tempo mais longo, como se percebe em algumas falas.

Treinamento passado pela servidora do setor, que ia aposentar. **Aprendi tudo com ela.** Acho que deu um ano ou menos [...] O treinamento que eu recebi da *Servidora* **foi essencial.** (A3)

Eu tive treinamento da antiga chefe do *Setor*. Ela me explicou como era a rotina do *Setor* e como funcionava. Mas pela UFMG não. Eu trabalhei com ela por 6 meses [...] **Facilitou bastante.** (A4)

Eu treinei com a própria *Servidora* por 7 meses, mas até hoje ela me treina [...] **Hoje eu faço as coisas de forma correta pelo treinamento informal.** (A5)

No entanto, a fala da Assistente 7 chama atenção para os problemas advindos da inviabilidade de realização do treinamento informal por diversos motivos, tais como: exoneração, aposentadoria, licença ou remoção para outra unidade, resultando em prejuízos para a instituição pela descontinuidade do fluxo das atividades:

O que acontece muito dentro da UFMG é essa quebra, **não dá tempo de um passar o serviço para o outro e aí que acontece o caos**, tem os problemas, fica todo mundo insatisfeito. (A7)

Para a Chefia 4, deveria existir na Universidade uma política de atualização de seus servidores por setores de atuação, haja vista as diferenças existentes de atividades e processos de um setor para outro. Tal

posicionamento demonstra concordância com a explicação de Dutra (2008) de que as competências individuais exigidas para cada pessoa diferem em virtude da natureza das atribuições e responsabilidades.

Eu penso que uma **atualização por grupos, por setores com atividades específicas** deveria ser uma política na instituição, porque tem uma diferença enorme de pós-graduação, de secretário de Departamento, da pessoa responsável pelo NAPq/CENEX. Os sistemas e os processos são outros. (C4)

A escassez de treinamento, capacitação e atualização voltados para o serviço, de sistemas informatizados de gestão próprios da Universidade e de mudanças na legislação relacionadas ao trabalho foi abordada por uma chefia e por quatro dos assistentes entrevistados, o que marca o aprendizado do servidor pelo autodidatismo, pelo esforço próprio na busca de sua atualização e capacitação e, ainda, pelo repasse de informações e experiências pelos colegas de trabalho.

Falta treinamento voltado para o serviço [...] É preciso treinamento em todos os **sistemas**. (A1)

A dificuldade que eu vejo no âmbito da UFMG em relação ao *Setor* é a **falta de capacitação** [...] **a legislação vai mudando**. (A4)

A gente tem dificuldade aqui mais por falta de capacitação, domínio de legislação, dos procedimentos [...] **todo ano sai um decreto novo** [...] aí eu tenho que saber que existe isso. (A7)

Os cursos que eu deveria fazer para atuar aqui não tem. Uma vez o pessoal lá no DP [Departamento de Pessoal] passou aqui perguntando, então eu citei os cursos que seriam interessantes, mas não deram retorno nenhum. (A13) (Foi posto por extenso o nome do setor)

Dos treze assistentes administrativos entrevistados, dois passaram por cursos específicos de capacitação antes de assumirem a função. Um deles foi ofertado pela Universidade, mediante o aproveitamento de habilidades e conhecimentos de servidores de seu próprio quadro de pessoal, e o outro pela Escola de Administração Fazendária (ESAF), porém custeado pela UFMG. Três servidores não passaram por nenhum tipo de treinamento, nem mesmo o informal.

Alguns mencionaram terem participado de cursos de informática (04), ministrados por funcionários da própria Universidade, e de treinamentos voltados para o ensino do uso dos sistemas informatizados relacionados à atividade (04). Entretanto, os treinamentos de sistemas, na avaliação de três assistentes, foram superficiais, não sendo suficientes para dominá-los, como ilustrado pelo depoimento:

Na verdade não existe uma capacitação de sistemas. Quando foi criado teve, então quem passou por esse treinamento agora dá treinamento pra quem chegar, é assim [...] Mas **foi muito superficial**. (A3)

Para a realização das atividades, são utilizados diferentes sistemas informatizados de gestão próprios da Universidade, sendo alguns comuns a todos os setores e outros específicos para cada um. Isso também ocorre com as legislações, normas e resoluções. Em casos de dúvidas, os servidores tendem a acionar os seus pares e os órgãos centrais para solicitar ajuda e orientações. Entretanto, entre os respondentes, houve quem relatou não conseguir o suporte suficiente nos setores centrais, por motivos como o excesso de demanda para o número de servidores ou mesmo por falta de preparo.

Não dá o apoio necessário, **lá tem falta de pessoal**. E muitas vezes **as nossas dúvidas são as mesmas** [...] tinha que ter alguém pra isso, para tirar dúvidas das Unidades, uma pessoa de apoio [...] essas mesmas pessoas também podiam ficar encarregadas de treinar os setores de todas as unidades, porque aqui na Universidade não tem padrão. (A7)

Quanto a isso, a servidora demonstra uma visão mais abrangente do problema e apresenta uma sugestão: capacitar um servidor lotado no setor central para que fique encarregado de treinar os servidores de todas as Unidades da Universidade e por fornecer o apoio necessário. Zarifian (2011) já enfatizava a essencialidade da existência de estruturas de apoio, facilmente acessíveis e permanentemente atualizadas tecnicamente, que desempenhassem um papel de auxílio e acompanhamento.

Dos treze servidores entrevistados, dois não possuíam formação em curso superior completo, um com formação em curso técnico em contabilidade e outra com a graduação em Direito em curso. Os demais possuem graduação

em diferentes áreas do conhecimento: Direito, Administração, Gestão de Recursos Humanos, Arquivologia, Biologia, Comunicação Social – Publicidade e Propaganda, Engenharia Civil e Rede de Computadores. Além disso, oito deles são formados em nível de pós-graduação *lato sensu* nas áreas de: Gestão Estratégica, Gestão Pública, Gestão de Projetos, Gestão Hospitalar, Comunicação e Gestão Empresarial.

De acordo com oito assistentes, os conhecimentos adquiridos nos cursos de graduação ou especialização foram úteis para o aperfeiçoamento do processo de trabalho, com destaque para os cursos da área de Direito, que auxilia na busca e interpretação de legislações:

A minha graduação e a especialização eu posso aplicar no *Setor*, facilitou bastante [...] a **interpretar leis e a busca das leis e decretos**. (A4)

E destaque também para os cursos das áreas de Gestão de Recursos Humanos e Gestão Estratégica, que auxiliam no gerenciamento de conflitos:

Mais na área de gestão de pessoas. A gente estudou muito sobre gestão de conflitos. Então se aparecia uma coisa você já tinha noção daquilo, **como gerenciar conflitos**. (A2)

Sobre quais cursos de capacitação e desenvolvimento seriam necessários para o bom desempenho das atribuições dos Assistentes em Administração, foram citados pelos respondentes: treinamento dos sistemas (05) e da estrutura organizacional da Universidade e suas rotinas (03), importantes principalmente no início das atividades ou quando criados novos sistemas; idiomas estrangeiros (03); gestão de pessoas (02); atualização das regras ortográficas (02); noções de direito (02); atendimento ao público (02), atualização da legislação relacionada ao trabalho (02); organização do processo de trabalho (01); relações interpessoais no trabalho (01); gestão do tempo (01) e elaboração de fluxogramas (01).

Eu acho que qualquer área da UFMG e qualquer servidor deveria ter um **curso anual de língua portuguesa para ele reciclar**, porque a gente acaba esquecendo as regras e eu acho essencial. Você tem que saber escrever e falar bem [...] **reciclagem de informática**, que hoje em dia é essencial. (A9)

Noções de Direito, porque às vezes você saber ler uma resolução Faz toda diferença. (A5)

Acho que eles têm que ser capacitados em **desenvolver fluxos**. A gente tem tentado colocar tudo em forma de fluxo agora, para não ter dúvida do trâmite. Ter bastante clareza de como é feito um fluxo. (C3)

No último depoimento é apontada a necessidade de capacitação em confecção de fluxogramas. Nota-se que apesar de constar como atividade típica do cargo, o assunto não faz parte do conteúdo programático do processo seletivo. Por outro lado, a importância de outros conteúdos cobrados no concurso público para o cargo foi reforçada pelos entrevistados como: informática (02); noções de arquivo (02) e técnicas de preservação e conservação do acervo (02); redação oficial (02) e administração pública (01).

Alguns cursos foram mencionados por um entrevistado, devido à especificidade das atividades desenvolvidas por ele: elaboração de edital para aquisições do setor público; procedimento de compras governamentais; formação de pregoeiro; manutenção de impressoras e notebooks; gerenciamento, asseio e conservação predial; operação equipamentos de multimídia e treinamento sobre a história da Escola de Enfermagem e seus personagens. Esses cursos capacitariam os servidores para o melhor desempenho das tarefas rotineiras, sendo que dois deles – formação de pregoeiro e treinamento sobre a história da Escola de Enfermagem e seus personagens – são imprescindíveis para as atividades e foram ofertados para os servidores do respectivo setor.

Para a Chefia 1, não há a necessidade de realização de uma capacitação específica para o bom desempenho das atribuições dos Assistentes em Administração, uma vez que já provaram ter os conhecimentos exigidos ao passarem no processo seletivo. Porém, aponta como responsabilidade do servidor buscar o desenvolvimento daquelas competências requeridas de que porventura não tenha domínio e ainda conhecer a instituição e sua organização:

Se ele não tem essas competências que nós julgamos que são essenciais para o trabalho dele, **ele tem que buscar desenvolver essas competências**, ele pode buscar individualmente ou na instituição. [...] Acho que não tem nada específico não, **ele vai buscar conhecer como a instituição se organiza** de modo geral. (C1)

De certa forma, a Chefia 2 concorda com essa opinião, uma vez que afirma que o concurso já faz uma triagem daquelas pessoas com as capacidades necessárias. No entanto, salienta a importância do treinamento e da capacitação para a motivação do profissional e compreensão do processo de trabalho. Também acredita ser importante a realização de um treinamento introdutório promovido pela instituição, para que o servidor possa conhecer a Universidade, seu funcionamento e os sistemas:

Ele já vem pronto porque ele faz concurso [...] A capacitação para desenvolver as atividades não precisa não. [...] Agora **o treinamento pré-admissional é necessário para a pessoa conhecer toda a infraestrutura** [...] O treinamento em termos de motivação e das relações humanas ele é importante. A pessoa repensa o trabalho e as relações que ela tem. (C2)

Os dados permitiram concluir que o treinamento no próprio lugar de lotação é o padrão utilizado pela instituição para o treinamento para as rotinas de trabalho, para o conhecimento da legislação relacionada às atividades e, em muitos casos, para o manuseio dos diversos sistemas, já que os treinamentos voltados para os sistemas geralmente são ofertados apenas quando eles são implantados e em formato de palestras. Percebe-se que não existe na instituição uma política de capacitação e atualização permanente dos seus servidores – sendo essa uma demanda desses profissionais, primordialmente quando os servidores estão diante de mudanças ocorridas na legislação – o que também é enfatizado por duas chefias e pode ser verificado na fala a seguir:

Eu penso que é uma coisa que a gente tem problema, a Universidade inteira tem. **A gente deveria ter programas permanentes de capacitação** de relações interpessoais, de comunicação, de empreendedorismo, de gestão. São várias capacitações que deveriam ser um processo constante. (C6)

Diante dessa constatação, foi feita uma visita à página de internet da Pró-Reitoria de Recursos Humanos (PRORH) da UFMG em busca de informações sobre a existência de planos de capacitação para os servidores. Porém, não foram encontradas informações sobre o assunto na referida página.

Em contato com a Divisão de Desenvolvimento de Pessoal (DDP) do DRH da PRORH, foi possível levantar a informação de que, atualmente, encontra-se em elaboração e análise uma proposta de um plano bianual de capacitação de servidores da UFMG. A proposta inicial contempla a oferta de 16 cursos, divididos em cinco áreas considerados pela DDP/DRH de grande relevância para todas as Unidades/Órgãos da UFMG, retratando uma demanda institucional por capacitação. O programa também contempla a possibilidade de as unidades e/ou órgãos indicarem outros cursos que sejam mais adequados às suas necessidades, o atendimento do pedido estando sujeito a uma análise de viabilidade. A proposta ainda prevê a divulgação dos cursos a serem ofertados através de folder a ser distribuído em todas as Unidades/Órgãos.

É importante salientar que, por se tratar de uma proposta em andamento, alterações poderão ser realizadas, dependendo de aprovação das instâncias pertinentes. Não foi possível obter informações sobre quando foi realizado o último plano de capacitação dos servidores. Segundo os servidores do DDP, já faz mais de três anos que foi lançado o último programa de capacitação, cuja oferta e programação dependem da proposta de trabalho de cada reitorado. Isso comprova a constatação de que não há uma política contínua de capacitação e atualização dos servidores. Nesse meio tempo foram oferecidos cursos esporádicos, como o de “Elaboração de Projetos para mestrado e doutorado” e capacitações para grupos específicos, demandadas pelas Unidades/Órgãos.

Em relação a programas de qualificação e desenvolvimento, a PRORH, em parceria com a Faculdade de Educação e a Pró-Reitoria de Graduação, oferta, exclusivamente para os servidores TAE da Universidade, o Curso de Especialização em Gestão de Instituições Federais de Educação Superior (GIFES). O curso tem por objetivo qualificar os servidores em gestão de instituições federais de educação superior com foco nas atividades de trabalho, promover melhorias nos processos e ambiente de trabalho e incentivar novas práticas de gestão. Em 2015, o Conselho Universitário da UFMG aprovou a proposta de oferta do curso de Mestrado Profissional em Gestão Pública na modalidade à distância – dirigido a servidores TAEs – cujo início aguarda a aprovação da Capes.

5.3.2.3 Apoio e oportunidade para empregar as capacidades

Brandão e Borges-Andrade (2007, p. 44) ressaltam que a expressão de competências no trabalho é afetada pelos aspectos ligados ao suporte organizacional disponível ao indivíduo, como o apoio oferecido pelo gestor e pelos colegas e os incentivos e oportunidades de desempenho. Nesse sentido, esta subcategoria visou identificar se os servidores possuem suporte dos gestores e colegas de trabalho na aplicação dos conhecimentos e implantação de soluções, bem como se tiveram oportunidades para empregar as capacidades e conhecimentos adquiridos em programas de capacitação de que por ventura tenham participado.

Quando questionados se possuem cooperação dos colegas de trabalho na solução de problemas, em sua maioria os respondentes relataram haver um trabalho em equipe e uma busca conjunta por soluções e melhorias do processo de trabalho, aspectos enfatizados por Zarifian (2011) para a resolução de problemas mais complexos e interdependentes:

Tanto a chefia quanto os colegas de trabalho **apoiam e colaboram com a implantação de soluções**, principalmente se for para melhorar o trabalho. (A1)

Todos os problemas que nós tivemos aqui conseguimos resolver. Com **diálogo** a gente consegue resolver tudo. (A4)

Quando a gente não sabe, a gente conversa para **tentar buscar a solução** desse problema. (A5)

Essas falas revelam a existência de uma cooperação mútua entre os servidores no enfrentamento das adversidades no trabalho, evidenciando uma participação efetiva dos membros da equipe na busca de soluções de problemas, definidas através do diálogo e de um consenso entre os pares.

Um Assistente disse não ter tido apoio dos colegas e nem suporte organizacional na implementação de novos conhecimentos na rotina de trabalho, em virtude, na sua percepção, do nível de escolaridade inferior dos parceiros de trabalho – o que dificultou o diálogo e a compreensão – e, ainda, de não estarem abertos a mudanças:

Não. Porque o nível de escolaridade dos meus colegas de trabalho é muito pequeno, então às vezes eu ia conversar e

não tinha nem espaço. **A pessoa não conseguia entender**, então é difícil. Eu tentava explicar de uma forma mais suave e tranquila, mesmo assim era difícil. **Não está aberto para o novo, para mudanças.** (A13)

Nesta situação particularizada do setor, a falta de cooperação e flexibilidade dos pares limitou as possibilidades de ações do Assistente 13 na implantação de mudanças e melhorias na rotina de trabalho e de atendimento ao público, ao passo que o desenvolvimento profissional do servidor não foi acompanhado pelos seus colegas de trabalho.

Apesar de sempre ter contado com o apoio das pessoas com quem trabalha e de seus superiores, o Assistente 2 destacou que não teve muitas oportunidades para aplicar o que foi aprendido nos cursos de capacitação, segundo ele, devido à falta de tempo para planejar:

Hoje a Universidade, infelizmente, ainda tem aquele negócio de **apagar incêndio**, você **não tem muito tempo pra pensar** o que você vai fazer, você tem que resolver na hora determinadas coisas. Então **falta um pouco do planejamento**, só que pra isso você precisa de tempo. (A2)

As decisões são tomadas sem planejamento, prevalecendo o improviso e o imediatismo, concentrando-se na solução de problemas do cotidiano. A falta de planejamento de longo prazo nas universidades públicas brasileiras já havia sido revelada por outros estudos, como de Estrada (2000) e Santos *et al* (2009), cujas dificuldades de implementação podem estar associadas à complexidade da estrutura universitária; falta de preparo administrativo dos dirigentes; descontinuidade das ações de uma gestão para a outra e falta de cultura para o planejamento.

A dificuldade para realizar o planejamento das atividades relatada pelo Assistente 2 também pode ser decorrente do dinamismo do trabalho, que envolve uma diversidade de problemas a serem resolvidos, muitas vezes imprevisíveis, que dificultam a definição de planos de ações prévias e o controle das atividades.

É um lugar que você não sabe o que vai fazer durante o dia [...] **qualquer problema que aparece você tem que resolver** [...] Você nunca chega aqui e fala que fez o mesmo serviço de ontem, lógico que alguns acontecem várias vezes, mas **sempre pode aparecer uma coisa nova**. Chega alguém aqui você tem que pensar naquela hora. (A2)

O enfrentamento dessas múltiplas eventualidades exige do profissional certas competências para administrá-las, envolvendo o saber agir com pertinência e o saber envolver-se, definições apresentadas por Le Boterf (2003). É preciso estar atento às ocorrências, demonstrar equilíbrio emocional, saber reagir com rapidez e com cautela, improvisar e ser capaz de tomar iniciativas e decisões.

Para outra servidora, a Universidade nem sempre oferece oportunidades para se empregar o que foi aprendido por ser muito engessada, atrasada no acompanhamento das mudanças, principalmente as tecnológicas. Tal caracterização pode ser resultado de um excesso de normas e regras incutido em todos os processos que permeiam o funcionamento da Universidade, tornando as decisões e os processos mais morosos e, conseqüentemente, reagindo de forma lenta às mudanças.

Algumas coisas sim e outras não. Como eu falei a Universidade é **muito engessada**. Nem tudo que você aprende você consegue aplicar. (A10)

Esse entendimento é reforçado pela Assistente A3, que revela a existência de uma resistência a mudanças, característica que, segundo Saraiva (2002), permeia grande parte das organizações regidas por uma lógica burocrática de organização, em especial as organizações públicas.

Eu **não tenho perspectiva de mudança** para algumas coisas. Eu não vejo e acho que a própria Universidade é assim. Não é só aqui, eu acho que é característica de ser **muito legalista** [...] Então é **característica de ser conservador**. (A3)

Se por um lado a rigidez e o excesso de procedimentos burocráticos apresentam-se como limitadores para a aplicação de novos conhecimentos e para a realização de mudanças, por outro os próprios servidores sentem falta de uma organização burocrática, revelando um caráter contraditório da burocracia diante das atividades dos servidores. Cinco entrevistados relataram sentir dificuldades na realização de determinadas atividades por não haver uma padronização de procedimentos e diretrizes. Cada unidade ou setor define as regras e formas de execução do trabalho, fazendo com que coexistam entendimentos divergentes e procedimentos distintos para a mesma atividade,

o que torna complexa a compreensão do processo e cria um ambiente propício a erros e atritos entre as pessoas.

Às vezes eu sinto dificuldade na própria estrutura da UFMG, eu acho muito complexo [...]. Na UFMG **para alguns casos tem procedimentos muito claros e burocráticos, mas para outros fica completamente perdido**; você faz do jeito que você acha que tem que fazer, sem ter uma definição mesmo [...] **Tem algumas coisas que não está escrito em lugar nenhum**, se pode ou não pode. (A3)

Aqui na Universidade **não tem padrão**, cada unidade faz de um jeito, **não tem uniformidade**. Isso é um problema, porque às vezes você liga pra discutir com outras unidades [...] e cada um está fazendo de um jeito. (A7)

Uma coisa que impacta o meu trabalho é a **ausência de normas escritas e afixadas** de utilização do setor, acho que normas têm que ser claras e afixadas para todas as pessoas lerem; porque **evita a discussão**. (A10)

Um dos entrevistados enfatizou que o novo formato de avaliação de desempenho dos servidores TAE, implantado na Universidade em 2014, abriu um espaço para o diálogo e criou oportunidades para os servidores empregarem suas capacidades e apresentarem sugestões de melhoria da rotina do trabalho.

Esse novo sistema de avaliação que está sendo implantado na UFMG **facilitou bastante esse diálogo**. Então você pode fazer sugestões de melhoria do processo de trabalho e pode aplicar as coisas que você aprendeu. Então você senta para discutir com a equipe e **pode dar e receber sugestões**. (A4)

O novo programa de avaliação passou a exigir a elaboração de um plano de trabalho, em que as equipes registram suas metas, objetivos e as ações para o ano seguinte, após reuniões com o conjunto de seus membros com vistas a refletirem criticamente o processo de trabalho, o desempenho da equipe, os problemas, os desafios e as expectativas.

No que concerne ao apoio dos gestores, quatro assistentes expuseram sentir necessidade de haver mais diálogo entre a diretoria e a equipe de trabalho – bem como um maior envolvimento e uma participação mais ativa da direção na solução de problemas recorrentes, que fogem à esfera de competência do servidor – conforme as falas a seguir:

Eu vejo essa ajuda, mas não no sentido geral, vamos sentar, vamos ver o que pode ser feito [...] eu sinto **falta de um pouco de um diálogo**. (A3)

Falta de **apoio diário** dos dirigentes, tem tido muito **pouco tempo para atender** as nossas demandas e comunicações. (A12)

Auxilia. Às vezes escuta e outras vezes falam “você vê lá” [...] Aí quando eu acho que uma forma vai dar certo eu implemento[...] Me incomoda não ter esse **respaldo da chefia**, porque é o ponto de apoio. (A13)

Por vezes podem ocorrer problemas que superam as competências dos servidores e cuja solução está acima do seu âmbito de atuação, autonomia para agir, ou depende de meios aos quais não tenham acesso. Vale realçar que a Direção da Unidade é assumida por um professor docente, cujas atividades administrativas acumulam-se com as atividades docentes, conforme já apontado por Marra e Melo (2005) em estudo realizado sobre a prática social de gerentes universitários. Apesar de ser totalmente liberado dos seus encargos didáticos¹², o docente Diretor deve dar continuidade a suas outras atividades de orientação de alunos, pesquisa, extensão e produção técnica, além de ter a responsabilidade de supervisionar as atividades didático-científicas, dirigir os serviços administrativos – incluídos pessoal, finanças e patrimônio – presidir reuniões e participar como membro de outras no âmbito da Universidade. Portanto, esse acúmulo de atividades gerenciais com as acadêmicas resulta em uma sobrecarga de trabalho e pode ser uma possível explicação para a falta de tempo e respaldo do gestor relatada pelos servidores. Outro motivo pode ser a ausência de preparação formal do docente para ser administrador (MARRA; MELO, 2005) e o desconhecimento de determinados procedimentos administrativos e burocráticos que envolvem o processo de tomada de decisão.

Por outro lado, em oposição às falas anteriores, os entrevistados A2 e A4 relataram que a direção sempre se manteve disponível e aberta a recebê-los, apoiando-os em suas decisões. Outros sete assistentes também afirmaram que contam com o apoio das suas chefias na resolução de problemas.

¹² Resolução Complementar nº 02/2014, de 10 de junho de 2014 do Conselho Universitário da UFMG.

Uma coisa na Universidade que eu, graças a Deus, tenho tido bastante é o apoio das pessoas que trabalham comigo, dos superiores. As pessoas aceitam a maioria das coisas que eu proponho. Eu posso falar que **eu tive bastante apoio, de todas as diretorias.** (A2)

Já levamos problemas para a administração tomar conhecimento ou às vezes ocorreu algum conflito e a administração ficou sabendo e concordou com a nossa decisão [...] **nós nunca tivemos as portas fechadas.** (A4)

Na avaliação feita pelas chefias, todos consideraram que ofereciam apoio aos servidores sob sua chefia na resolução de problemas e na implantação de soluções e salientaram que o trabalho é realizado de forma coletiva.

Eu acho que há uma **parceria** sim. Eu enxergo um **trabalho conjunto** [...]. E quando a gente vai fazer uma ação diferenciada, a gente faz uma **reunião e conversa**, ver qual é a melhor alternativa. (C2)

Quando eles voltam lá das reuniões, eles sempre falam a gente sempre põe em prática [...] Então eu **sempre pergunto** “o que você acha?”, isso eu pergunto muito. Eu acredito que eles tenham **autonomia.** (C3)

Demais. Acho que essa estrutura da Universidade é muito **democrática** nesse sentido e muito cooperativa [...] Você tem que discutir, **pensar juntos** e achar uma saída juntos. (C4)

Em relação ao apoio dos colegas e chefia para a aplicação dos conhecimentos adquiridos em programas de capacitação, três afirmaram não terem precisado de apoio, principalmente da chefia, porque as mudanças realizadas no processo de trabalho não necessitaram do aval do superior, o que de certa forma indica que os assistentes possuem certa autonomia e flexibilidade para a organização do trabalho administrativo, conforme algumas falas:

Do que eu já mudei no setor, não foi algo que eu precisei de um apoio. (A3)

Apoio não tive, porque **não precisei.** Se eu precisasse não sei se eu teria. (A5)

Não. Porque eu acho que a gente pega e faz. Se você quiser mudar são coisas bem simples, **a gente muda por nossa conta.** (A9)

Nessas falas fica evidente uma posição ativa do servidor em seu trabalho diante de seu trabalho, podendo trazer suas contribuições, ideias e soluções para os problemas ou melhorias do processo de trabalho, o que caracteriza uma capacidade de iniciativa e certa autonomia de decisão e ação. De certa forma, os servidores conseguem empregar os seus conhecimentos no trabalho em função dessa relativa autonomia, ficando, em alguns casos, limitados por entraves presentes na universidade, como a falta de planejamento de longo prazo, a existência de procedimentos burocráticos rígidos e morosos e de uma resistência a mudanças. Naquelas situações em que a colaboração ou anuência do superior se faz necessária, em geral, os servidores relataram que contam com o apoio de suas chefias para a resolução dos problemas, sendo esse apoio menos constante naqueles casos em que os servidores estão ligados diretamente à direção da Escola, e não a uma chefia docente específica do setor mais próxima do cotidiano e das dificuldades.

5.3.2.4 Autonomia de decisão e flexibilidade de organização do trabalho

Para Zarifian (2011) a mobilização de competências depende da autonomia de decisão e de ação proporcionada ao indivíduo ou à equipe de trabalho e, ainda, do reconhecimento dessa autonomia no funcionamento da organização. Le Boterf (2003) reforça esse entendimento ao afirmar que a capacidade para agir supõe autoridade para agir.

Todos os respondentes revelaram que possuem flexibilidade para organização do trabalho e que, dependendo do processo, a decisão é justamente dos servidores técnico-administrativos – alguns inclusive lembraram que os servidores participam das reuniões do setor com direito a voz e voto.

Vamos dizer que as nossas **decisões são colegiadas**. As decisões são divididas com a equipe. A gente conversa é ver qual é a melhor coisa para o setor e a gente decide. (A4)

A gente **tem autonomia para estar gerenciando o processo de trabalho**. Dependendo do processo a decisão é justamente minha e da *Servidora*. É feito de forma conjunta. (A5)

Participa. Tem **direito a voto**, ele senta na mesa com a gente nas reuniões. (C3)

É relevante esclarecer que, conforme previsto no Estatuto da UFMG, os servidores técnico-administrativos têm direito a representação nos órgãos colegiados, dentre eles a Congregação, a Câmara Departamental e Assembleia do Departamento ou estrutura equivalente a este. Contudo, na unidade acadêmica em estudo, o corpo técnico-administrativo não possui representação e direito a voz e voto nas reuniões dos colegiados dos cursos de pós-graduação e de graduação, a exceção do curso de graduação em Gestão de Serviços de Saúde. Além disso, cabe destacar que a representatividade dos servidores técnico-administrativos nos órgãos colegiados não é paritária, correspondendo a no máximo 15% (quinze por cento) dos membros docentes.

A fala da Assistente 1 salienta que quanto ao desenvolvimento do trabalho administrativo tem-se uma autonomia, mas que pode variar de acordo com cada chefia, considerando que esse cargo é de natureza transitória. Assim a mudança de chefia também pode implicar em mudanças de procedimentos, de rotinas, de normas e inclusive na descontinuidade administrativa, fazendo com que o servidor tenha que se adaptar ao ritmo e forma de trabalho de cada chefia (anotações do diário de campo). Nesse sentido, a Assistente 10 disse que em algumas ocasiões há interferências do gestor no processo de organização do trabalho sem a realização prévia de um diálogo com os membros da equipe e de um consenso entre eles, acarretando em dificuldades no andamento do trabalho. Aqui cabe ponderar que é incumbido ao gestor analisar e modificar os processos, não se tratando de interferências, mas sim de um atributo da função. Esse sentimento de interferência, por sua vez, pode ser resultante da troca de gestão, gerando um desconforto entre as partes durante o período de adaptação (anotações do diário de campo).

Eu tenho autonomia pra fazer meu trabalho, meu arquivo é respeitado, a minha sistemática de trabalho é respeitada, mas tudo **depende da pessoa que está no cargo**. Na maioria das vezes você tem uma autonomia grande pra fazer, excepcionalmente acontece de você ficar mais tolhido, dependendo do chefe. (A1)

Tem interferência da administração que tolhe as coisas que a gente quer fazer. Atrapalha. (A10)

Os cargos de direção, de chefia e de coordenação são ocupados por docentes que muitas vezes não são preparados para assumirem funções gerenciais, em razão de sua formação de professor e pesquisador voltada, em

sua maioria, para a área da saúde, constatação esta feita por Marra e Melo (2005), revelando a complexidade e variedade de tarefas realizadas pelos gestores universitários. Como efeito da falta de experiência gerencial, algumas decisões podem ser proteladas ou equivocadas, influenciando negativamente de forma direta o desenvolvimento do trabalho e desempenho do assistente, como é manifestado por três entrevistados e exemplificado pelas seguintes verbalizações:

Outra é a questão da capacitação na Universidade, no meu ponto de vista que **não fui formada para ser uma assistente administrativa** e assumir responsabilidades administrativas, fui formada para cuidar. (C4)

Outra dificuldade que a gente tem é **a falta de capacitação daqueles que assumem um cargo de chefia**. Aí quando ele começa ficar bom, começa a dominar aquilo que faz, está na hora dele sair [...] vai protelando decisões e você fica em cima da hora para resolver algumas coisas. (A1)

Leitão (1985) já chamava atenção para o fato de que o processo de nomeação de professores para cargos de administração pauta-se em questões políticas ou na competência como professor ou pesquisador, e não como administrador, resultando em implicações na eficiência da gestão dos recursos materiais e humanos.

De um modo geral, os servidores buscam comunicar à chefia sobre as mudanças feitas no processo de trabalho ou decisões tomadas somente quando entendem ser necessário levar ao conhecimento do gestor, para que tenham um respaldo e anuência da chefia, ou mesmo quando sentem necessidade do seu envolvimento.

Tenho muita. Justamente porque não tem essa chefia em cima, tem praticamente **total autonomia**. Ah não ser algum problema que eu fico com receio **eu peço ajuda**. (A3)

Às vezes nós saímos do padrão estabelecido, mas dentro da lei, a gente cria facilidades de trabalhar e aplicamos a nova forma de trabalhar. Levamos para a Diretoria quando vemos a necessidade de ela **estar pelo menos ciente das coisas** que estão acontecendo e que não há nada ilegal. (A4)

O meu processo de trabalho todo é decidido por mim. Só é **referendado ou não** pelos meus superiores. (A6)

Tenho autonomia. Quando eu vejo que tem **alguma coisa que não está na minha alçada aí eu vou até o superior** e se ele fala que posso tomar a decisão, eu tomo. (A13)

É possível perceber, a partir dos depoimentos anteriores, um envolvimento dos servidores com o trabalho, assumindo para si as responsabilidades e automobilizando-se na busca de soluções, atitudes que concordam com o conceito de Zarifian (2013) - “o tomar iniciativa” e “o assumir responsabilidade”. Em contrapartida, uma entrevistada expôs sempre consultar a chefia em qualquer tomada de decisão, mesmo que essa seja relativa à secretaria, por ter receio de possíveis consequências negativas, o que pode ser um comportamento decorrente de um medo de assumir responsabilidades:

Com relação à secretaria tenho um **pouco de autonomia**, mas **eu não gosto de fazer sem conversar com a chefia**, porque pode dar algum problema. (A8)

Nas palavras de uma chefia sobre o assunto, é colocada a importância de os servidores manterem o superior ciente dos processos desenvolvidos, o que pode estar relacionado ao respeito à hierarquia.

Eles organizam depois **retornam para a chefia para conhecimento**. Então o chefe tem conhecimento dos processos que estão sendo desenvolvidos. (C2)

Dois servidores apontaram como dificuldade para a execução das atividades a falta de autonomia em relação a órgãos e setores da administração central. A realização de determinadas atividades ou a solução de alguns problemas dependem de um retorno ou ação dos órgãos centrais, ficando os servidores das unidades impossibilitados de darem prosseguimento ao trabalho enquanto não são atendidos pela administração central.

Ter autonomia também para poder trabalhar, porque aí você consegue administrar muito mais o serviço **sem precisar ir diretamente à administração central**. (A4)

Em geral, os servidores possuem liberdade e independência no planejamento, organização e execução do seu trabalho, desde que apresentem resultados satisfatórios. Mesmo estando subordinada a uma chefia docente, a maioria dos servidores também tem uma participação ativa no processo

decisório no que se refere ao funcionamento e procedimentos do setor, possuindo abertura para apresentar suas sugestões e opiniões, sendo esse espaço um fator importante para a motivação do indivíduo em mobilizar suas competências. Cabe apenas destacar que essa participação e o poder de influência sobre as questões do setor tendem a ser mínimos naqueles órgãos deliberativos cuja representatividade não é garantida ao servidor.

5.3.3 Motivação

Outro condicionante do desenvolvimento e da expressão de competências individuais é a motivação do indivíduo para aprender e empregar suas capacidades. Não basta a pessoa ser capaz e não ter motivação, ou vice-versa. O querer agir pode ser encorajado por um contexto de reconhecimento e de confiança, pela criação de espaços de autonomia, por um contexto que incentive o desenvolvimento das competências e do profissionalismo e pela definição clara e compartilhada dos desafios (LE BOTERF, 2003).

Apoiada nesses argumentos, esta penúltima categoria objetivou retratar a disposição do servidor em desenvolver ou adquirir novas competências, bem como analisar alguns fatores ligados ao contexto de trabalho que podem afetar positivamente ou negativamente sua motivação, como: o reconhecimento do trabalho, o incentivo e apoio na busca de capacitação ou desenvolvimento e o estabelecimento claro do que se espera do servidor.

5.3.3.1 Incentivo e apoio na busca de capacitação

Nesta subcategoria, reuniram-se as falas dos respondentes a respeito da existência de incentivos e apoio por parte da instituição e da chefia na busca de capacitação e desenvolvimento do servidor.

Aos assistentes administrativos foi questionado se existe estímulo por parte da chefia docente em relação ao seu desenvolvimento profissional. Dos treze servidores entrevistados, cinco dos assistentes responderam que sim, quatro que não, um disse receber o apoio, mas não ser estimulado, e três não responderam à questão. Dos que não responderam à questão, dois forneceram respostas direcionadas à instituição e não a chefia imediata e um se recusou a responder à pergunta.

Dentre os servidores que responderam de forma positiva à pergunta, foram enumerados como estímulos: a liberação de horário para participar de cursos e eventos de capacitação (02); a alteração de turno de trabalho para conciliar com o horário de cursos superiores (01); o recebimento de sugestões para participação de atividades diversas (01) ou até mesmo quando a chefia ouve demandas de capacitação e avalia sua viabilidade (01). Além disso, uma entrevistada ressaltou que seu desenvolvimento profissional é estimulado quando desafiada a desenvolver novas atividades e outro disse que se sente motivado porque lhe é concedida autonomia para realizar o trabalho (Tabela 4):

Sim. O tempo todo. Eu vou encarar o estímulo dela **quando ela pede uma coisa que eu não domino e eu tenho que buscar**, pra mim serve como um estímulo, porque é um desafio. E a *Servidora* quando **deixa eu fazer uma atividade que não é rotineira**, por exemplo. É um estímulo para eu estar aprendendo aquela nova atividade. (A5)

Estimula porque dá autonomia [...] Também respeita [...] Com essa autonomia eu consigo aprender novas técnicas, desenvolver aquilo que eu sei até mais do que eles. (A12)

Tabela 4 – Estímulos da chefia em relação ao desenvolvimento do servidor, na visão dos Assistentes em Administração

ITENS DISCRIMINADOS	FREQUÊNCIA ABSOLUTA
Nenhum	4
Liberação de horário para participar de cursos	2
Adequação do turno de trabalho com o estudo	1
Ouvindo as demandas de capacitação	1
Propondo desafios, solicitando realizar atividades não rotineiras	1
Sugerindo capacitações	1
Concedendo autonomia	1
Não responderam	3

Fonte: Entrevistas com os assistentes em administração

Nota: A soma das frequências é superior a treze, por ter sido possível aos entrevistados darem mais de uma resposta.

Quatro chefias acreditam que estimulam os servidores sob sua coordenação a se capacitarem e a se desenvolverem. De certa forma, as respostas sobre como esses estímulos ocorrem estão de acordo com aquelas fornecidas pelos assistentes, prevalecendo como principal incentivo a liberação de horário e a alteração de turno de trabalho ou de setor de lotação para conciliar com o horário de estudo (02). Outras formas de incentivos sob o ponto de vista das chefias foram o fornecimento de sugestões para participação de

atividades diversas (02) ou de orientações sobre as possibilidades de apoio financeiro para qualificação (01) e a concessão de autonomia para realizar o trabalho (01).

Duas chefias reconheceram não estimular ou estimular pouco o desenvolvimento dos servidores, apesar de os apoiarem em suas demandas de capacitação. Inclusive, a fala da Chefia 3 chama atenção por declarar que nunca havia refletido sobre o assunto.

Eu acho que sim [...] Eles são liberados para fazer reuniões, para fazer atividades de interesse institucional, de progressão, econômico. Eu **acho que até que estimular a gente estimula pouco, mas que dá apoio a gente dá.** (C2)

Toda vez que tem alguma coisa externa eles sempre vão. Agora **eu também não sei se eu fico falando porque você não estuda, eu não fico** [...] Eu nunca tinha pensado nisso até então. (C3)

Em relação à instituição, dois dos assistentes responderam que a instituição estimula e apoia a participação do servidor em cursos e eventos de capacitação e desenvolvimento. Para um servidor, o apoio existe, mas o estímulo não; quatro responderam que essas ações estão aquém das expectativas ou necessidades; cinco responderam não haver estímulo e apoio e um não soube responder à questão. Já entre os gestores, dois responderam positivamente e quatro concordaram que a Universidade poderia investir mais nesse aspecto, considerando tratar-se de uma instituição de ensino dotada de condições para capacitar seus servidores, em razão dos recursos humanos e dos materiais disponíveis. Todavia, os depoimentos que se seguem mostram que os recursos da Universidade não têm sido potencialmente explorados com o intuito de capacitar e desenvolver seu corpo técnico administrativo.

Não. [...] **Se você não correr atrás, são poucas as oportunidades.** Esse ano eles divulgaram aquele curso para quem for fazer mestrado, mas fora isso! [...] a divulgação é muito ruim. (A9)

Não acho. Porque não oferta cursos de capacitação, tanto que **a gente tem que buscar fora para progredir**, ou pelo menos eu não esteja recebendo a informação. [...] Acho que a oferta seria mais interessante do que ela pagar metade de uma coisa que eu quero fazer fora. (A5)

O último depoimento pode relacionar-se à busca sem sucesso feita à página de internet da PRORH da UFMG atrás de informações sobre a existência de planos de capacitação para os servidores. Nessa fala, a servidora faz referência ao programa de oferta de auxílio financeiro instituído pela Universidade para a realização de cursos de graduação e de pós-graduação, correspondendo a 50% do valor da mensalidade, com estabelecimento de valor máximo. Além desse programa de bolsas, lembrado por três entrevistados, outros incentivos institucionais foram destacados e condensados na Tabela 5.

Tabela 5 – Incentivos e apoio à capacitação oferecidos pela Universidade, na visão dos entrevistados

ITENS DISCRIMINADOS	FREQUÊNCIA ABSOLUTA
Programa de bolsas para curso superior e de pós-graduação	3
Bolsas cursos de idiomas ofertados pelo CENEX/Faculdade de Letras	2
Licença para qualificação	1
Bolsas para cursos de extensão e de especialização UFMG	1
Oferta do curso de especialização GIFES	1
Oferta de cursos esporádicos	1
Treinamento dos sistemas informatizados	1

Fonte: Entrevistas com os assistentes em administração e gestores

Um servidor também lembrou da possibilidade de concessão de liberação para a realização de curso de Mestrado e Doutorado, previsto na Lei 8112/1990, e da Resolução nº 07/2004 do Conselho Universitário da UFMG, que determina a reserva de vagas para a participação gratuita de servidores em cursos de Extensão e de Pós-Graduação *lato sensu* em que há a cobrança de taxas de inscrição ou de mensalidades de seus alunos.

Eu acho que está tendo estímulo sim. [...] Tem o programa de bolsas para pós-graduação e graduação. Tem também uma norma que todo o curso na Universidade tem que ter 10% de bolsas para servidores (A6)

Os entrevistados não mencionaram as possibilidades de progressão por capacitação e de incentivo à qualificação¹³, previstas no Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação.

¹³ Progressão por Capacitação é a mudança de nível de capacitação, no mesmo cargo e nível de classificação, decorrente da obtenção pelo servidor de certificação em Programa de Capacitação, compatível com o cargo ocupado, o ambiente organizacional e a carga horária mínima exigida, respeitado o interstício de 18

Por fim, pode-se constatar que é oferecido incentivo aos servidores em relação à qualificação em curso superior ou de pós-graduação. Esse incentivo à qualificação pode ser compreendido como uma ajuda às pessoas a desenvolverem-se por si mesmas, embora não seja percebido ou valorizado por todos. Por outro lado, existe uma carência na oferta de cursos de capacitação e atualização relacionados ao trabalho em si, entendendo os respondentes que a oferta de cursos deveria ser algo regular.

5.3.3.2 Interesse em aprender e se desenvolver

Apenas para o grupo dos assistentes em administração foi feita a seguinte pergunta “Sente-se motivado para aprender e contribuir para o aperfeiçoamento do processo de trabalho e desenvolvimento das atividades?”. Nessa questão, dez dos respondentes afirmaram que estão dispostos a aprender e adquirir novos conhecimentos, quatro deles relacionando essa motivação ao fato de gostarem do trabalho que desenvolvem, como nos exemplos:

Sim, porque eu gosto daqui, eu gosto do setor [...] eu **me interessei pela atividade**. (A7)

Sim. Eu **gosto do que eu faço**. O pessoal até brinca que eu não vou aposentar que eles vão ter que me tirar daqui [...] aqui a gente não para, **toda hora tem alguma coisa diferente**. (A2)

A fala acima ainda revela ter sido criado um vínculo do servidor com a Universidade, havendo um sentimento de pertencimento e identificação com a instituição, o que, segundo Kramer e Faria (2007), faz com que o indivíduo se comprometa com o desempenho e com os resultados a serem alcançados. O fato de o trabalho ser dinâmico e desafiante também foi considerado como estímulo para o aprendizado.

A predileção por um trabalho mais dinâmico e menos automatizado, monótono, tedioso e repetitivo também pode ser percebida no depoimento da

(dezoito) meses. O incentivo à qualificação é concedido ao servidor que possui educação formal superior ao exigido para o cargo de que é titular, com maior percentual pela aquisição de título em área de conhecimento com relação direta ao ambiente organizacional de atuação do servidor.

Assistente 1, que declara que não se sente motivada para aprender a lidar com novos sistemas informatizados e tecnologias.

Sim. Só não sinto motivada para aprender coisas ligadas a tecnologia, sistemas. Mas **tenho motivação para aprender coisas novas, que não sejam automatizadas.** (A1)

Houve quem relacionasse a motivação para o trabalho e para o aprendizado à gratificação pelo trabalho, à garantia de seu sustento e sobrevivência:

A gente tem esse sentimento de que o fruto do meu trabalho **é meu ganha pão.** Então eu procuro fazer da melhor forma possível e a incentivar as pessoas também a realizarem um bom trabalho, porque **eu me sinto grato pelo que eu faço e a retribuição que eu tenho.** (A6)

Para Zarifian (2011) a questão da motivação está intimamente associada à questão do sentido que o indivíduo dá a sua atividade profissional, sentido este ligado à realização de um trabalho bem feito, cuja utilidade é percebida por ele, pela sociedade e pelos destinatários do trabalho. Essa perspectiva pode ser constatada no seguinte depoimento, vinculando a motivação para o aprendizado ao sentimento de realizar um trabalho bem feito, resultando na realização pessoal e profissional.

A minha motivação é essa, vir gostando do que eu desenvolvo. **Ver o processo sendo finalizado com sucesso, dentro do prazo** e conseguir atender as demandas que surgirem. Isso em minha opinião é **realização profissional mesmo.** Não é porque sou servidora pública estável que agora faço de qualquer jeito. É questão mesmo de **me sentir útil,** proativa. (A5)

Um dos entrevistados justificou a sua motivação em razão do bom relacionamento com os membros da equipe de trabalho, em razão de um clima de trabalho agradável e em razão da possibilidade de ser recompensado financeiramente por meio do incentivo à qualificação. Nesse caso, a motivação foi atribuída às condições e estímulos externos.

Hoje sim, porque o governo criou o **incentivo de qualificação** [...] A equipe também facilita, quando tem uma **equipe boa**

para trabalhar, alegre, gostosa de trabalhar você sente motivado. (A4)

O baixo grau de abertura à participação nas decisões do setor foi indicado por uma assistente como um aspecto negativo para o querer aprender, o que reforça o entendimento de Le Boterf (2003). Como já mencionado anteriormente, os servidores não têm representação nas reuniões dos colegiados de curso da Unidade, com exceção do curso de graduação em Gestão de Serviços de Saúde.

Na próxima fala fica evidente que a motivação para o servidor se dá de forma interna, e não por estímulos da instituição. O interesse pelo aprendizado e desenvolvimento advém de sua vocação para o trabalho, apesar de não sentir que ele seja valorizado pelos superiores.

Eu gosto do trabalho [...] **Não tem motivação da Diretoria para comigo pelas atividades que eu desenvolvo.** Você não tem um braço ali para apoiar [...] Eu quero aprender, mesmo eu estando para aposentar, quanto mais eu aprender para mim é melhor. (A13)

Dos treze servidores entrevistados, três responderam que não se sentem motivados para novos aprendizados. A ausência de perspectiva de mudanças, inclusive de atitudes, e um sentimento de inércia e impotência foram citados por uma assistente como responsáveis por sua falta de motivação. Se por um lado a Universidade é responsável pela geração de conhecimento e inovação, por outro se mostra uma instituição resistente a mudanças, retardatária em relação aos avanços, apresentando estruturas organizacionais extremamente burocráticas com um excesso de normas, como afirma Vieira e Vieira (2004).

Ultimamente, eu vou ser sincera, não. Porque algumas coisas eu queria que fossem diferentes e **eu não vejo uma mudança, até na atitude de algumas pessoas** [...] Tem coisas que são problemas que se arrastam durante anos e não resolve. (A3)

A Assistente 10 relaciona a sua falta de motivação a certas decisões autoritárias e inadequadas em relação ao funcionamento do setor. Situação essa que pode resultar em um distanciamento do servidor em relação à

instituição e na redução do esforço para alcançar um melhor desempenho de suas atribuições.

Eu sentia, agora não sinto mais. Por causa de **decisões erradas da administração** em relação ao setor. **A gente se sente frustrado quando é tolhido no seu trabalho.** (A10)

Para a Assistente 9, a Universidade é apática em relação ao desenvolvimento dos seus servidores e ela acredita que a instituição não realiza investimentos nessa área e, por isso, ela não tem motivação. A partir de um olhar mais profundo é possível notar que a servidora não reconhece o incentivo à qualificação, a progressão por capacitação e os programas de bolsas como uma condição motivacional gerada pela organização.

Nem um pouco. Porque a Universidade não investe no funcionário, **eu sinto que não tem interesse em ver o funcionário evoluir**, crescer, melhorar; então a gente acaba ficando desmotivado. (A9)

Constata-se que os incentivos e as condições oferecidas pela Universidade para estimular os servidores ou permitir que eles cheguem aos objetivos de satisfação interior foram pouco lembrados pelos entrevistados, que acreditam que a motivação é gerada por fatores pessoais, como o gosto pelo trabalho, a identificação com a organização, o sentimento de utilidade e realização profissional ou por fatores do ambiente, como os relacionamentos interpessoais. Somente um servidor reconheceu o incentivo à qualificação oferecido pelo governo federal como uma condição de motivação. Como bem explanado por Bergamini (2003), a motivação nasce das necessidades interiores, e não de fatores externos, sendo que alguns depoimentos sugerem que há uma dificuldade de percepção, por parte dos gestores em relação ao tipo de necessidade de cada indivíduo, além de uma dificuldade de trabalhar a favor do potencial de motivação de cada um dos servidores.

5.3.3.3 Reconhecimento do trabalho

Em relação à pergunta “Você acha que o seu trabalho é valorizado e suas capacidades reconhecidas?” feita ao grupo dos assistentes em administração foram obtidas as seguintes respostas: sim – 05; parcialmente –

03; não – 03; pouco – 01; reconhecido, mas não valorizado – 01. Para a pergunta “Você considera que o trabalho do servidor é valorizado e suas capacidades reconhecidas?” feita às chefias, as respostas foram: sim – 01; parcialmente – 02; e duas responderam valorizar, mas não souberam responder em relação às demais pessoas da instituição.

Tabela 6 – Formas de reconhecimento e valorização do trabalho do servidor

ITENS DISCRIMINADOS	FREQUÊNCIA ABSOLUTA
Através de elogios e feedback	7
Carinho e gratidão das pessoas	3
Recebimento de homenagens	3
Referência para orientações e solução de problemas	3
Tratamento respeitoso	2
Confiança e respeito no trabalho realizado	1
Chamado para a tomada de decisão	1

Fonte: Entrevistas com os assistentes em administração e gestores, exceto a Diretoria

Nota: A soma das frequências é superior a dezoito, por ter sido possível aos entrevistados darem mais de uma resposta.

Elogios, públicos ou não, e *feedbacks* positivos (07) foram as formas de reconhecimento e valorização mais citadas pelos entrevistados, conforme a Tabela 6 e os depoimentos que se seguem. Uma servidora relatou não ter recebido elogios ou agradecimentos sobre o trabalho realizado, mesmo que tenha sido bem desempenhado.

Eu acho que sim. Até **tive um feedback muito bom agora** [...] Então isso aí até motiva a gente um pouco pra fazer melhor [...]. E é mais gostoso quando a pessoa fala não só diretamente para você, mas num ambiente onde tem muita gente, então isso eleva o seu ego. (A2)

Nas reuniões do *Setor* você percebe o tanto que o seu serviço é valorizado e é motivado, porque **a Pró-Reitora ela comenta sobre o nosso serviço, como nós estamos melhorando, aperfeiçoando**, [...] faz uma análise da porcentagem de diligências, acertos. (A4)

Todas as chefias acreditam ter o hábito de elogiar o trabalho bem realizado pelo servidor, e duas ainda destacaram que também dão o retorno quando o trabalho não foi bem executado. No entanto, esses momentos de *feedback* são pontuais, ocorrendo pela vontade e decisão de cada chefia, e não como uma prática institucional e periódica de análise do desempenho e

retorno dos resultados gerados, o que ocorre em apenas um caso, anteriormente revelado pelo Assistente 4.

Eu procuro elogiar, mostrar que está bom o trabalho. A gente faz destaque no trabalho que foi bem construído, foi bem elaborado. E quando também não está muito bom é a mesma coisa. (C2)

Eu sempre falo. **Quando tem alguma coisa que eu acho que não está bem, eu falo opa nós estamos precisando melhorar isso aí**, está esquisito. Ou por exemplo [...] falo parabéns viu, porque não sei se fosse eu se eu teria feito tão bem. (C6)

O recebimento de um elogio causa nos assistentes sentimentos positivos, como a satisfação por estar fazendo algo correto e que é reconhecido (05), o sentimento de realização (01) e o de dever cumprido (01). A congratulação vinda de uma chefia é inclusive considerada por alguns dos servidores (05) como um impulso para querer desenvolver um trabalho cada vez melhor:

Eu acho que **é uma satisfação muito grande** [...] isso [o elogio] faz um bem danado para gente em termos pessoais e profissionais. Te **leva a querer melhorar sempre mais**. (A1)

Além de elogios e *feedbacks*, o reconhecimento e a valorização do trabalho são percebidos pelos assistentes quando eles são procurados para fornecerem orientações ou mesmo para solucionarem problemas, de forma a demonstrar que são tidos como pessoas de referência pela experiência e domínio das atividades e trâmites burocráticos.

Meu trabalho é reconhecido. **Sei pelas atitudes das pessoas que me procuram para obter orientação, informação** [...] Mas eu já tive reconhecimento tanto em termos de palavras, quanto em atitudes das pessoas demonstrarem **confiança e respeito no meu trabalho**. (A1)

Até lá de Brasília a mulher me ligou dizendo que foi ótimo, que conseguiu resolver e **já virei referência** lá também. Quando eles têm problema lá, ela liga pra mim aqui. (A6)

O professor sempre busca o secretário, às vezes ele nem procura a chefia procura direto o secretário. (C2)

O recebimento de homenagens de alunos e da instituição (03), o recebimento de agradecimentos (03) e de um tratamento respeitoso (02) também foram formas de reconhecimento e valorização vivenciadas pelos servidores.

Em partes. [...] Eu vejo o **carinho** de alguns alunos [...] De professores também, de uma parcela, não é geral. [...] Eu vejo um **reconhecimento mais de gratidão**. [...] Eu fui agora pela segunda vez **funcionária homenageada**. (A3)

Pelo tratamento da comunidade e o **respeito da comunidade** [...] Elogios e também participação de honra ao mérito. Já recebi grandes **homenagens** [...]; **gratidão** dos alunos e funcionário homenageado pelos alunos. (A12)

Uma chefia declarou que demonstra valorizar o trabalho do servidor por meio do *feedback* e ao envolvê-lo no processo de tomada de decisão, atitude que revela um reconhecimento das capacidades e do potencial do servidor em produzir contribuições importantes para o setor.

Acho que quando chamo eles para **tomada de decisão**, até mesmo ressaltar que o trabalho foi bem feito. (C3)

Seguindo o mesmo ponto de vista, é justamente por não possuir representatividade no órgão colegiado e não participar das decisões do setor que uma assistente considerou que suas capacidades são pouco reconhecidas. Esse sentimento ainda pode ser reforçado pelas disparidades de tratamento, uma vez que os servidores técnico-administrativos têm direito a representação nos demais órgãos colegiados da Unidade (anotações do diário de campo).

Os servidores que responderam de forma negativa à pergunta (03) atribuíram o não reconhecimento e a desvalorização do trabalho à falta de preocupação da instituição em atualizar e capacitar seus servidores, a um distanciamento da chefia superior no que tange às questões do setor e, ainda, ao fato de o serviço ser considerado de pouca importância por uma parcela do segmento docente, essa última constatação também confirmada pela Chefia 6.

Não. Pela própria postura da *Chefia Superior* em **não se preocupar da gente se atualizar** [...] e ficar mais perto das decisões, **não sabe muito o que acontece**. (A7)

A gente **não é valorizado pelo trabalho da gente** [...] Você tem que lutar para mostrar que você é bom de serviço para você conseguir um pouco de respeito e confiança das pessoas. (A9)

Algumas pessoas valorizam, algumas pessoas demonstram que valorizam, outras valorizam e não demonstram. E tem outras que não valorizam, trata sempre como um **trabalho menor**, subordinado. (C6)

Observou-se que as pessoas reagem de maneiras distintas a um mesmo estímulo, uma vez que cada um possui sua noção de reconhecimento e valorização, sendo esses aspectos subjetivos, influenciados por valores e percepções individuais, conforme explica Kramer e Faria (2007).

Pode-se concluir que não existe na instituição uma política de reconhecimento e valorização dos servidores pelo desempenho, de maneira que eles ocorrem de forma arbitrária e a critério de cada chefia. Em se tratando de recompensas financeiras e remuneração, cabe recordar que a autonomia das universidades é limitada às leis federais que estabelecem os planos de carreiras para os servidores TAEs de todas as instituições federais de ensino.

5.3.3.4 Estabelecimento claro dos resultados esperados

Pretendeu-se, nesta subcategoria, observar quais são as expectativas da Instituição em relação às contribuições a serem dadas pelos servidores Assistentes em Administração e se essas expectativas são claramente declaradas pela instituição e compreendidas pelos servidores. De acordo com Dutra (2008), as expectativas em relação às pessoas devem se expressas de forma clara e compreensível e construídas coletivamente, para que possam ser observadas por quem deve atendê-las e pelos responsáveis por seu acompanhamento e orientação. Ademais, segundo Le Boterf (2003), a motivação para agir pode ser incitada pela definição clara e compartilhada dos desafios.

A Tabela 7 apresenta as contribuições e comportamentos esperados pela Instituição, na visão dos gestores. Percebe-se que essas realizações, doravante denominadas de entrega (DUTRA, 2008), relacionam-se basicamente ao atendimento ao público, ao relacionamento interpessoal, ao trabalho em equipe, ao autodesenvolvimento, ao compromisso com o serviço e

resultados e à organização da informação, dos processos e do ambiente de trabalho.

Tabela 7 – Entrega esperada na percepção dos gestores

ITENS DISCRIMINADOS	FREQUÊNCIA ABSOLUTA
Atenda bem o público	4
Mantenha um bom relacionamento	2
Desenvolva um trabalho em equipe	2
Entregue as atividades dentro dos prazos	2
Aperfeiçoe o processo de trabalho	2
Mantenha organizados o arquivo, o local de trabalho e os processos	2
Realize o registro e a documentação das atividades do setor	1
Reconheça como parte do processo e o integre	1
Procure conhecer o local de trabalho, os processos e os recursos disponíveis	1
Demonstre suas capacidades e reconheça as necessidades de capacitação	1
Desenvolva suas competências individuais	1
Faça contatos com os órgãos administrativos centrais de forma ajustada	1
Pontualidade e assiduidade	1

Fonte: Entrevistas com os gestores

Nota: A soma das frequências é superior a seis, por ter sido possível aos entrevistados darem mais de uma resposta.

Entre os depoimentos das chefias entrevistadas não houve pontos divergentes, mas pode-se notar que uma delas trouxe como expectativa o comprometimento do servidor com o seu próprio desenvolvimento e na busca, por si mesmo, de sua capacitação para o trabalho.

A gente espera que o servidor, que o assistente administrativo, ele também **busque formas de capacitação para melhorar o processo de trabalho**, [...] **Desenvolver as suas competências individuais** para que possa exercer o seu trabalho com qualidade [...] **reconhecer a sua capacidade e a sua necessidade de capacitação** e buscar se integrar no processo de trabalho. (C1)

Algumas chefias reafirmaram posicionamentos revelados em questões anteriores, atrelados à responsabilidade do servidor e ao perfil profissional adequado para as atividades do setor. A entrega mais relevante, apontada por quase todos os gerentes, é realizar um “bom” atendimento ao público, dado o tipo de trabalho desenvolvido pelos assistentes e ao fato de tratar-se de uma instituição pública. Isso condiz com a noção de serviços de Zarifian (2011), colocando como central o atendimento às necessidades do cliente na produção

do serviço. O atender bem o público (04), guarda relação com o permanecer disponível para o atendimento das suas demandas (02), tratá-lo com respeito e cordialidade e manter o setor de trabalho aberto e acessível (02).

Atenda bem ao público em primeiro lugar; se relacione bem; que faça um trabalho em equipe; que saiba fazer contatos com a Pró-Reitoria [...]. (C6)

A gente trabalho muito em uma perspectiva de **portas abertas** [...] o *Setor* que tem essa função, para mim prioritária, de orientar e **ter disponibilidade**. (C4)

Outra entrega esperada, complementar à anterior, é a manutenção de um bom relacionamento com seus colegas professores e alunos (02). A Universidade recebe públicos de diferentes origens, culturas, características e níveis de conhecimento, saber administrar e respeitar essas diferenças é crucial para evitar conflitos, manter um clima de trabalho agradável e realizar um bom atendimento.

Ela tem que **ter um bom relacionamento**, pontualidade, assiduidade. (C5)

O desenvolvimento do trabalho em conjunto também é esperado por dois dos gestores e enfatizado no depoimento seguinte, que considera as interseções existentes entre as atividades, de modo a integrar e articular as competências individuais para elevar o padrão de qualidade dos serviços e eliminar os esforços desnecessários para sua obtenção.

Eu penso que **esse trabalho é um contínuo e é junto**, porque eu acredito em equipe. E equipe não é formada dos iguais, é formada de todos os diferentes trazendo a sua contribuição. (C6)

De acordo com duas chefias, os assistentes atenderiam às expectativas da Instituição ao primar pela organização do ambiente de trabalho, do arquivo e dos processos, seguido pelo atendimento de todas as demandas dentro dos prazos, para que o fluxo das atividades seja mantido, como lembra a Chefia 2. Todavia, a realização das atividades e tarefas estaria vinculada à atitude crítica e reflexiva sobre o trabalho, ressaltada pelas Chefias 1 e 3, na busca de seu contínuo aperfeiçoamento (02). Tal como explica Le Boterf (2003), o agir

competente exige uma capacidade de transpor, de reflexão sobre as práticas profissionais, não se limitando à repetição.

Que ele entregue os produtos, as atividades que foram solicitadas, o que foi pedido [...] **Entregue as demandas a contento, no prazo certo**, que não fique com uma coisa parada, tem que desenrolar. [...] Porque o *Setor* tem que ter funcionamento, se ele não entrega para, e **as coisas não podem parar aqui**. (C2)

Eu espero que ele cumpra as demandas, que **ajude o setor a melhorar os processos**, atender o solicitado [...] atender bem as pessoas, **ter o setor organizado**, conseguir **cumprir os prazos**. (C3)

Para o grupo dos assistentes em administração foi perguntado se eles compreendiam o que a Universidade e o setor esperam deles. Dois dos treze entrevistados disseram conhecer quais são as expectativas em relação a eles e ao seu desempenho no trabalho. Os outros responderam à pergunta com base em suas percepções, vivências de trabalho e no que julgam ser importante (Tabela 8), como ilustra o comentário a seguir.

A universidade não tem essa clareza do que ela espera do servidor. Quando você já tem um tempo de trabalho, anos de casa, você consegue ter essa percepção. Mas quando você chega, a Universidade não deixa isso claro. (A1)

Um servidor não apresentou suas impressões e relatou a ausência de um acompanhamento ao servidor e ao seu desempenho, haja vista que as avaliações de desempenho normalmente são realizadas por formalidade e obrigatoriedade.

Não sei. A Universidade é muito longe do funcionalismo, ela não tem acompanhamento do profissional. (A12)

Tabela 8 – Entrega esperada na percepção dos Assistentes em Administração

ITENS DISCRIMINADOS	FREQUÊNCIA ABSOLUTA
Entregue as atividades dentro dos prazos	6
Responsabilidade	4
Conduta ética e transparência nas ações	4
Atenda bem o público	2
Promova uma boa imagem do setor que representa	2
Pontualidade e assiduidade	2
Desenvolva o trabalho com eficiência e agilidade	2
Realize o registro e a documentação das atividades do setor de forma organizada	1
Compromisso e dedicação com a instituição e com o setor	1
Adapte-se a novos contextos e ambientes profissionais	1
Resolva os problemas	1
Atue de acordo com a lei	1
Mantenha-se disponível para atender as demandas	1

Fonte: Entrevistas com os assistentes em administração

Nota: A soma das frequências é superior a treze, por ter sido possível aos entrevistados darem mais de uma resposta.

Observa-se que a percepção desse grupo não difere totalmente da do grupo das chefias, embora as entregas não tenham sido notificadas formalmente aos servidores. Inclusive, foram concordantes em alguns itens, a saber: entregar as atividades dentro dos prazos (06), atender bem o público (02), realizar o registro e a documentação das informações de forma organizada (01), ser pontual e assíduo (02) e manter-se disponível para atender às demandas (01). Por outro lado, algumas contribuições trazidas pelas chefias não foram percebidas ou lembradas pelos servidores nesse momento da entrevista, como a busca pelo aperfeiçoamento próprio e dos processos de trabalho.

Dentre os servidores, três apresentaram uma visão mais ampla do seu papel, vinculando as suas contribuições com o compromisso da Universidade com a sociedade e, por isso, acreditavam que deviam bem representar à instituição, mediante a promoção de uma boa imagem do setor (02), do desenvolvimento de um trabalho eficiente (01), responsável (04) e ético (03) e de assumir um compromisso e dedicação com a instituição e o setor (01).

Acho que a Universidade espera de todos os servidores **compromisso com a instituição**, com a marca UFMG [...] Eu acho que ela aguarda esse compromisso com ela, **eficiência** e compromisso com a instituição [...] **Compromisso e dedicação com o setor**. (A4)

Que eu cumpra os prazos, desenvolva um trabalho de qualidade, cumpra com as funções burocráticas, lembre a chefia das atividades, construa uma memória do *Setor*, atenda bem o público externo, setores, **represente o Setor de forma ética e responsável**. (A1)

Eu acho que espera que a gente trabalhe corretamente, faça o melhor, porque na realidade a **Universidade é do povo** e não uma empresa. [...] Os pais dos alunos e os alunos estão pagando imposto, **eles têm que ter o melhor**. (A10)

Outros servidores assimilaram a entrega esperada pela Instituição com o esforço em bem desempenhar suas atividades, representada pelas expressões “o melhor desempenho possível” e “sempre o melhor”.

Eu acho que é o desempenho das atividades mesmo, **da melhor forma possível** para atender o setor e o público. (A8)

O que eu vejo que espera é o **melhor desempenho possível**. (A13)

Eu acho que o setor **espera de mim sempre o melhor**. Fazer meu **serviço em dia**, quando alguém precisar de alguma coisa eu estar **pronta a responder** e fazer o que eles me pedem dentro do meu setor de trabalho. (A11)

Infere-se que a qualidade desse desempenho está associada a outros elementos que surgem em meio às falas, como à realização das atividades dentro dos prazos, destacada por seis servidores, à responsabilidade, à ética, à transparência, à agilidade e à eficiência. Um dos respondentes também trouxe como uma entrega a capacidade de adaptação a novos contextos e ambientes profissionais, o que não foi recordado pelas chefias, embora essa tenha sido apontada pela Chefia 1 como uma habilidade necessária no futuro.

Acho que espera que eu seja um bom profissional [...] estar disposta a aprender, a se **adaptar não só a novos sistemas, mas a novos ambientes** [...] que eu cumpra as minhas tarefas [...] de forma correta, com **responsabilidade**. Espera que eu aja com **ética**. (A5)

Declarado eu não vejo. Eu acho que pontualidade, assiduidade, **transparência**, responsabilidade, fazer um trabalho sério, ter resultado. (A3)

Acho que postura ética, **cumprimento dos prazos**, responsabilidade, agir de acordo com a lei. (A7)

Do mesmo modo, o entrevistado A6 apresentou uma entrega não destacada pelas chefias: a resolução de problemas.

Acho que espera que eu continue fazer o serviço que eu faço, do jeito que eu faço. Enquanto eu tiver **resolvendo os problemas** e contribuindo para a entidade. (A6)

Os resultados obtidos permitiram concluir que não há uma comunicação clara sobre as expectativas da Instituição em relação ao servidor. Porém, mesmo assim, quase a totalidade deles conseguiu formar suas percepções sobre essas entregas. Entende-se que o plano de trabalho anual, instrumento recentemente adotado como parte do novo programa de avaliação de desempenho, se bem e efetivamente utilizado, pode possibilitar a construção coletiva dessas entregas e o seu acompanhamento, estimulando o envolvimento do servidor no cumprimento das metas e resultados.

5.3.4 Competências Individuais

De acordo com Carbone *et al* (2009), as competências individuais decorrem da combinação e aplicação conjunta das três dimensões – conhecimentos, habilidades e atitudes –, gerando um desempenho profissional expresso pelos comportamentos que a pessoa manifesta no trabalho. Apoiada nesse conceito, esta última categoria objetivou levantar as três dimensões necessárias para o desempenho competente das atribuições dos servidores ocupantes do cargo Assistente em Administração, na percepção dos entrevistados.

Considerando que as respostas foram dadas de forma desordenada, de forma que alguns entrevistados misturaram os conceitos, confundindo as três dimensões da competência entre si, buscaram-se os elementos referentes a cada dimensão em meio às respostas dadas a pergunta direta e a outras questões feitas durante as entrevistas.

Cabe salientar que o limite entre as habilidades e as atitudes é tênue, sendo difícil distinguí-las claramente em alguns momentos, considerando a complementaridade e interdependência entre elas.

5.3.4.1 Conhecimentos

Para o levantamento dessa primeira dimensão das competências – os “conhecimentos” – adotou-se a definição de Durand (2000). Segundo o autor, o conhecimento corresponde ao conjunto de informações assimiladas e estruturadas pelo indivíduo dentro de um esquema próprio. Diz respeito ao saber acumulado pela pessoa, que influencia seu julgamento e comportamento (BRANDÃO; BORGES-ANDRADE; 2007; CARBONE *et al*; 2009). A partir desse conceito, foi perguntado diretamente a todos os entrevistados desta pesquisa quais são os conhecimentos necessários aos Assistentes em Administração para a execução das tarefas, de forma que os dados obtidos foram agrupados na Tabela 9. Os conhecimentos que podem vir a ser relevantes no futuro foram compilados na Tabela 10. Especificamente para a Diretoria da Unidade, a pergunta também foi direcionada aos conhecimentos necessários para que a EE/UFMG consiga atingir os seus objetivos.

Tabela 9 – Conhecimentos necessários à execução das atividades e objetivos da EE/UFMG

CONHECIMENTOS	FREQUÊNCIA ABSOLUTA
Informática e sistemas específicos relacionados ao trabalho	19
Estrutura organizacional, suas normas, regras e rotinas	14
Noções de Direito Administrativo e legislação relacionada à atividade/área	7
Domínio da língua portuguesa e das normas de redação oficial	7
Rotinas e processos relativos ao seu trabalho e os recursos disponíveis	6
Gestão de documentos e da informação (produção, tramitação, uso e arquivamento)	6
Técnicas secretariais (rotinas de secretaria)	4
Noções de Gestão de Pessoas (técnicas de administração de conflitos, movimentação interna)	2
Noções de gestão de infraestrutura predial (manutenção, limpeza, transporte, vigilância)	2
Noções Contabilidade Pública	2
Elaboração de projetos	2
Estruturação de um curso de graduação	1
Elaboração de contratos e convênios	1
Configurar e instalar equipamentos, softwares e rede	1
Conhecimentos de Brigada de incêndio	1
Funcionamento dos equipamentos de áudio e visual	1
Representatividade da categoria nos órgãos colegiados e da importância da sua função para o serviço	1
Diretrizes, objetivos e metas da Universidade	1

Fonte: Entrevistas com os assistentes em administração e gestores

Nota: A soma das frequências é superior a dezenove por ter sido possível aos entrevistados darem mais de uma resposta.

No topo da Tabela 9, apontado por todos os respondentes, aparece o conhecimento de informática e dos diversos sistemas de gestão informatizados próprios da Universidade ou do governo federal, como por exemplo a Plataforma Sucupira da Capes, utilizada para coletar informações dos programas de pós-graduação do país. Nos últimos anos, a UFMG tem buscado a modernização administrativa mediante a informatização de seus processos. Novos sistemas de gestão administrativa e acadêmica foram implantados, como o Sistema de Gestão Acadêmica, o Sistema de Controle de Processos Administrativos, ambos em 2013, e o Sistema de Compras, em 2012. Ressalta-se que existem sistemas específicos para cada função e outros de uso comum, independente do setor de lotação do servidor (anotação do diário de campo).

Informática hoje não precisa nem falar, acho que **todo mundo é obrigado a saber** alguma coisa de informática [...] E fora os **programas específicos**, hoje nós temos vários programas específicos. (A1)

Noções de informática, **e-mail, Word, Excel**, isso é o mínimo. (A5)

Conhecer o **uso potencial da informática**, porque hoje os nossos procedimentos são praticamente todos informatizados, para saber lidar com esses processos. (C1)

Quanto ao conhecimento de informática, como bem lembrado nessas falas, trata-se de um conhecimento básico e indispensável, não somente para as atividades dos servidores do cargo Assistente em Administração, mas também para o trabalho em geral na atualidade. Em meio às falas é possível notar que possuir noções de informática significa, para os entrevistados, conhecer o pacote Office – em especial os editores de texto e planilhas –, o cliente de e-mail Lotus Notes – atualmente utilizado como o principal meio de comunicação na instituição – e a navegação na Internet, para realização de consultas e busca de informações.

Agora o conhecimento de informática eu acho que é básico para qualquer setor. O básico mesmo: o **Word, Excel** e mais específicos são os sistemas [...] no mais a gente **consulta os sites oficiais** da UFMG. (A3)

Em seguida, os conhecimentos da estrutura organizacional da Universidade e da Escola de Enfermagem, das suas normas, regras e rotinas

foram mencionados por quatorze dos entrevistados e sua importância foi ressaltada pelos servidores e gestores para a execução das tarefas e também para o alcance dos objetivos da Unidade. O que converge com os resultados encontrados a partir das análises do PDI e do Plano de Trabalho da Gestão 2014-2018 da EE/UFMG. A compreensão da instituição e de seu funcionamento é necessária para que o servidor saiba onde encontrar as informações para o trabalho e para quem e qual setor encaminhar os documentos, conforme a fala seguinte:

Conhecer a **estrutura organizacional da Escola**, porque por trás dela tem todo o processo de **comunicação formal** que o assistente administrativo lida com isso todo dia. [...] tem que ter o conhecimento da Universidade, **como que funciona a Universidade**, dentro daquilo que o processo de trabalho requer. (C1)

Como já mencionado anteriormente, a compreensão da instituição e de seu funcionamento também se trata de um conhecimento facilitador para o processo de ambientação dos servidores à Universidade, proporcionando uma visão sistêmica da instituição, da sua rede de relações e do entendimento do impacto das suas atividades no todo, o que está relacionado ao conhecimento da representatividade da categoria nos órgãos colegiados e da importância da sua função para o serviço, fatores listados por uma chefia como essenciais para a Unidade e seus objetivos.

Também foi destacado o conhecimento do regimento e estatuto da Universidade, suas normas, regras e rotinas (14), bem como do grande escopo de legislação relacionada ao trabalho (07), variando de acordo com as atividades de cada setor, como compras, pessoal, convênios e relativos à vida acadêmica. Por ser uma instituição pública, os atos e decisões devem estar balizados nessas regulamentações e de acordo os princípios da administração pública. As normas relacionadas ao direito administrativo, como a Lei 8666/93 – Licitações e Contratos, Convênios Federais e principalmente a Lei 8112/90 – Estatuto dos Servidores Públicos, também foram lembradas pelos entrevistados:

Conhecimento das **normas da Universidade**, resoluções. Tem que conhecer um pouco **da estrutura**, de regimento. (A3)

Ele tem que ter conhecimento da **parte administrativa** da Universidade, de todos os atos normativos que regem a Universidade, tanto no nível individual **aquilo que me atinge diretamente como servidor e aquilo que está relacionado ao meu trabalho**. Eu tenho que saber buscar essas informações ou que eles existem. (C1)

A legislação da UFMG [...]; o que é **direito e dever; os processos**; os cronogramas e calendários; conhecer o sistema acadêmico; a **hierarquia da Universidade**, porque você sabe quem é quem [...] e as competências e responsabilidades. (C4)

No último fragmento, cabe destacar a palavra “processos”. Foi mencionado por seis dos entrevistados, em sua maioria pelos gestores, o conhecimento a respeito das rotinas e processos relativos ao trabalho e ainda dos recursos disponíveis. Deve-se lembrar que a dinâmica do serviço público diferencia-se da dinâmica da administração privada e que cada setor possui atividades e rotinas específicas, que precisam estar alinhadas ao arcabouço legal.

Buscar conhecer o **processo de trabalho** é a primeira coisa que a pessoa tem que dispor. (C1)

Ter compreensão do processo de trabalho como todo; conhecer a legislação toda [...] saber a demanda do Setor [...] **saber o trâmite**. (C2)

Além dos conhecimentos supracitados, o conhecimento da gestão de documentos e da informação também foi tido como relevante para os objetivos institucionais, sendo mencionado por seis entrevistados. Na maioria dos casos, as atividades realizadas pelos Assistentes em Administração envolvem a produção e o recebimento de uma série de documentos, que, por sua vez, devem ser organizados e armazenados com eficiência para que a recuperação da informação seja possível e ágil. Apesar de ser um conteúdo cobrado no concurso público para o cargo, os depoimentos que se seguem revelam que não há uma padronização do arquivamento e que os servidores encontram dificuldades no processo de destinação final. A UFMG e as suas unidades possuem especificidades que tornam complexa a utilização da tabela de temporalidade e de destinação de documentos das Instituições Federais de Ensino Superior, tornando necessária a definição de diretrizes internas para a gestão do arquivo.

Tem que ter uma **noção a respeito de arquivos** mesmo [...] A **UFMG não tem diretrizes** para descartar documentos. Até existe a tabela [de temporalidade] que é geral [...] A UFMG tem **características diferentes**, às vezes os termos que são utilizados são diferentes, então confunde. [...] E mesmo com a tabela a UFMG deveria ter uma específica e orientações para fazer isso aqui. (A3)

Tem que saber fazer arquivamento de documentos, buscar aquele documento [...] Isso é fundamental e é uma coisa que **a gente tem dificuldade na Universidade como todo [...] Conhecer a gestão da informação e saber fazer essa gestão dentro da estrutura**, isso é fundamental. (C1)

Ainda, para bem desempenhar suas tarefas, o domínio da língua portuguesa e das normas de redação oficial é preponderante para sete dos entrevistados. As comunicações escritas devem ser formais e obedecer às exigências de impessoalidade, do uso do padrão culto de linguagem e devem atentar-se à formalidade de tratamento, como ilustrado pelos depoimentos:

Então você tem que ter noção de informática; noção de **redação oficial**, porque precisa **redigir ofício** para o Pró-Reitor [...] ou para a Diretora da Escola, declaração; **língua portuguesa**. (A4)

Tem que ter conhecimento de português; redigir um ofício e uma **ata**. (C2)

Além desses já citados, quatro dos entrevistados também afirmam ser necessário o conhecimento de rotinas de secretaria, que contemplam atividades como: organizar o local de trabalho; receber, selecionar, ordenar, encaminhar e arquivar documento; despachar e protocolar documentos; atender telefonemas, redigir correspondências; redigir e encaminhar *e-mail*; preparar e secretariar reuniões.

Acho que para a pessoa assumir um cargo de secretaria ela tem que ter basicamente um curso técnico em **secretariado**. (A1)

Coisas de secretaria mesmo: como fazer um ofício, como estruturar um e-mail a ser enviado, como elaborar um documento, tudo relacionado à secretaria. (A3)

A Chefia 2 concorda com as últimas afirmações, uma vez que se lembra da importância da formação em secretariado quando questionada sobre qual

seria o perfil profissional adequado para o desempenho das atribuições do setor sob sua responsabilidade:

Formação em secretariado seria importante, uma formação adequada. Não é qualquer pessoa que assume a secretaria. (C2)

O conhecimento relativo à gestão de pessoas também é ressaltado por dois entrevistados, todos do cargo Assistente em Administração, cujas funções envolvem coordenar o trabalho de outras pessoas, administrar conflitos ou mesmo fazer o acompanhamento funcional dos servidores.

É importante esclarecer que a Seção de Pessoal da Escola de Enfermagem, como na maioria das outras unidades, funciona com enfoque nas atividades de recursos humanos, responsáveis pelo encaminhamento dos processos diversos de progressão, licenças e afastamentos, lançamento de férias e de ressarcimento de plano de saúde, controle do ponto biométrico, entre outras atividades. Em poucas Unidades, a exemplo a Faculdade de Medicina e Escola de Engenharia, além da Seção de Pessoal existe outro setor denominado por “Recursos Humanos” ou “Assessoria de Recursos Humanos” com atribuições voltadas para a gestão de pessoas, ações de desenvolvimento profissional, capacitação, treinamento, processos de movimentação interna, negociação de remoção e regulação de conflitos. Na EE/UFMG, essas últimas atividades relacionadas à gestão de pessoal, geralmente são desenvolvidas pela Direção em conjunto com a Superintendência Administrativa e vinculadas às ações do DRH/PRORH.

Nesse sentido, dois assistentes estavam de acordo em suas opiniões ao apresentarem a mesma proposta de criação, na EE/UFMG, de um setor específico de gestão de pessoas, chamado pelos entrevistados de “recursos humanos”. O objetivo seria proporcionar autonomia em relação à administração central, localizada no Campus Pampulha, aproximar o setor de seus servidores e assessorar a Diretoria nas questões relacionadas à gestão de pessoas em geral.

A Universidade tem um setor de RH super distante dos servidores, ele precisava ter um **setor de RH em cada unidade**. (A1)

A Seção de Pessoal dentro da Escola de Enfermagem e de algumas Unidades da UFMG funcionam como recursos humanos e seção de pessoal [...] **O ideal seria ser separado** [...] Tudo relacionado à capacitação seria tratado pelos recursos humanos, remoção de técnico administrativo internamente. (A4)

Para o futuro, uma entrevistada não acredita que será necessário um novo conhecimento para a execução das tarefas (Tabela 10). Segundo oito entrevistados, o conhecimento de um segundo idioma, em especial o inglês e o espanhol, poderá se tornar essencial para a comunicação com os alunos estrangeiros – recebidos através dos programas de intercâmbio – e de professores visitantes de outros países – como fruto do processo de internacionalização. Tal fato já havia sido constatado mediante a análise do PDI da UFMG.

Tem alguns estudantes estrangeiros que estão chegando [...] eu acho que o acréscimo de uma língua vai ser necessário, o próprio **inglês ou o espanhol**. (A8)

Um inglês seria ótimo, se soubesse **facilitaria o contato**, pois a gente recebe mais vezes pessoas de fora. (C6)

Tabela 10 – Conhecimentos necessários no futuro

CONHECIMENTOS FUTUROS	FREQUÊNCIA ABSOLUTA
Segundo idioma	8
Relacionados a novos sistemas e tecnologias	4
Compras sustentáveis	1
Logística reversa	1
Libras e Braille	1
Conhecimento avançado em Direito	1
Nenhum	1
Não especificou	5

Fonte: Entrevistas com os assistentes em administração e gestores

Nota: A soma das frequências é superior a dezenove por ter sido possível aos entrevistados darem mais de uma resposta.

Apesar de entenderem que novos conhecimentos poderão ser exigidos no futuro, cinco dos entrevistados não souberam citá-los de maneira exata, demonstrando dificuldade para pensar em longo prazo. Contudo, eles levaram em consideração o dinamismo do contexto que poderá acarretar em mudanças no trabalho, conforme os relatos seguintes:

Talvez sim, porque é tão **dinâmico**. Acompanhar as demandas e conhecimentos novos que você tem que incorporar. (C4)

Essa coisa dos novos conhecimentos sempre tem porque a gente **está sempre mudando**. (C5)

Da mesma forma, outros quatro entrevistados também não souberam apontar um conhecimento específico, mas acreditam que seria algo relacionado à criação de novos sistemas ou à incorporação de novas tecnologias no processo de trabalho.

Novos conhecimentos serão necessários porque a própria sociedade cobra que tenha **novas tecnologias**, novos softwares e equipamentos. (A10)

Com certeza, principalmente na área tecnológica [...] A tecnologia hoje está evoluindo numa rapidez tão grande, principalmente a **tecnologia ligada à informação**, a necessidade de capacitação é constante. (C1)

Um dos assistentes considera que futuramente pode ser necessário, para a realização das atividades do setor em que atua, um conhecimento mais avançado de direito, não sendo suficiente possuir apenas noções básicas, já que lida diretamente com leis e suas alterações.

Talvez a pessoa tenha que ter conhecimento melhor do direito, uma formação em direito, por exemplo, porque o que tem acontecido **muda às normas e as leis e a pessoa tem que se adequar**. Se não for uma **pessoa ambientada com os fatos jurídicos** pode incorrer em muito erro. (A6)

Uma entrevistada apontou a necessidade de incorporação do conhecimento da Língua Brasileira de Sinais (Libras) e do sistema Braille, de forma a possibilitar a comunicação com pessoas com deficiência auditiva ou visual, contribuindo para o processo de inclusão social delas.

Aqui não tem **coisas para cego** [...] e **libras** também é importante, porque se vier um surdo e mudo pra gente passar informação e entender o que eles estão falando, acho importante. (A11)

De acordo com a matéria “Por uma política acessível”, publicada no Boletim UFMG nº 1907 em 08 de junho de 2015, um levantamento realizado pelo Núcleo de Acessibilidade e Inclusão contabilizou 297 deficientes entre os

estudantes de graduação e pós-graduação e 74 servidores com algum tipo de deficiência¹⁴. Recentemente, a Escola de Enfermagem incorporou dois novos servidores portadores de deficiência visual em seu quadro funcional, trazendo novos aprendizados para os servidores da Unidade no processo de convivência com esses colegas, e são necessárias algumas adequações nas instalações físicas do prédio e a aquisição de equipamentos especiais específicos para a deficiência.

Outros conhecimentos que poderão ser importantes especificamente para os servidores do Setor de Compras estão relacionados aos procedimentos e conceitos de contratações públicas sustentáveis¹⁵ e do processo da logística reversa¹⁶, atividades essenciais na promoção do desenvolvimento sustentável, compromisso previsto na missão da Universidade.

A variação encontrada nas respostas dos entrevistados acerca dos conhecimentos necessários aos servidores ocupantes do cargo Assistente em Administração deve-se à atuação em diferentes ambientes organizacionais da instituição, cada qual com atividades específicas que, portanto, exigem conhecimentos específicos ou mesmo em graus distintos de importância. Contudo, foi possível identificar alguns conhecimentos básicos, essenciais a todos os servidores: conhecer a informática e os sistemas informatizados de gestão; conhecer a instituição, sua estrutura organizacional e administrativa e suas normas; conhecer a legislação pertinente ao trabalho e ao servidor público; conhecer as rotinas e processos relativos ao trabalho; conhecer a redação oficial e as regras da língua materna. Ainda foram citados o conhecimento de gestão de informações e documentos, englobando as noções de arquivo, e de rotinas de secretaria, preponderante para grande parte dos setores administrativos.

¹⁴ Informação disponível em < <https://www.ufmg.br/boletim/bol1907/3.shtml>>. Acesso em 05 ago. 2016.

¹⁵ Compras públicas incluem critérios ambientais e sociais com o objetivo de reduzir impactos à saúde humana, ao meio ambiente e aos direitos humanos. Fonte: <<http://cpsustentaveis.planejamento.gov.br/glossario>>. Acesso em 05 ago.2016

¹⁶ Logística reversa: instrumento de desenvolvimento econômico e social caracterizado por um conjunto de ações, procedimentos e meios destinados a viabilizar a coleta e a restituição dos resíduos sólidos ao setor empresarial, para reaproveitamento, em seu ciclo ou em outros ciclos produtivos, ou outra destinação final ambientalmente adequada. Fonte: <<http://cpsustentaveis.planejamento.gov.br/glossario>>. Acesso em 05 ago.2016

5.3.4.2 Habilidades

Nesta subcategoria, reuniram-se as habilidades consideradas pelos entrevistados como necessárias para o desempenho adequado das tarefas dos Assistentes em Administração, compiladas da Tabela 11 e entendidas como a capacidade de aplicar o conhecimento adquirido e o saber-fazer algo (DURAND, 2000), envolvendo técnica e aptidão.

Tabela 11 – Habilidades necessárias à execução das atividades e objetivos da EE/UFMG

HABILIDADES	FREQUÊNCIA ABSOLUTA
Operar computadores, periféricos, digitar e utilizar diferentes tecnologias da informação e comunicação (internet, sistemas informatizados)	19
Comunicar-se, na forma oral e escrita, com clareza e objetividade	15
Atender ao público, utilizando linguagem apropriada para cada público	12
Manter boas relações interpessoais no trabalho e com o público	11
Organizar o processo de trabalho, o arquivo e o local de trabalho	8
Resolver problemas na área de atuação e não convencionais	7
Administrar adequadamente o tempo para execução das atividades	5
Interpretar leis, normas e resoluções	4
Trabalhar em equipe	4
Usar e articular a rede de contatos (parceiros e apoios institucionais)	4
Redigir relatórios	3
Liderar processos e equipes	3
Lidar com conflitos	3
Negociar	3
Evidenciar inteligência emocional/saber lidar com os sentimentos dos outros	2
Raciocinar com rapidez	2
Interpretar as demandas do público	2
Desenvolver fluxos de procedimentos	2
Operar equipamentos de multimídia	1
Argumentar de maneira convincente	1
Adaptar-se a mudanças	1

Fonte: Entrevistas com os assistentes em administração e gestores

Nota: A soma das frequências é superior a dezenove por ter sido possível aos entrevistados darem mais de uma resposta.

Como já constatado anteriormente, a principal ferramenta de trabalho dos assistentes em administração é o computador, sendo primordial a todos os servidores a capacidade de manusear com facilidade os sistemas informatizados específicos da Universidade, realizar buscas pela internet, lidar

com o correio eletrônico, ter boa digitação e saber utilizar distintos equipamentos e recursos tecnológicos.

Ter habilidade para **lidar com diferentes programas** [...] completamente diferentes. (A1)

Ter facilidade no computador, de **fazer as planilhas**, o sistema. (A7)

Habilidade de **digitar** e encaminhar a documentação via **internet**; saber **manusear o sistema**; ter conhecimento da computação e utilização da internet. (C2)

Habilidade para lidar com **tecnologias computacionais**, programas. (C6)

Em seguida e nessa ordem são citadas pelos participantes da pesquisa habilidades de comunicação (15), atendimento ao público (12) e de relacionamento interpessoal (11), considerando que, dentre as principais atividades desenvolvidas pelos servidores, destaca-se o atendimento a públicos diversos, a produção de documentos e a transmissão de informações. Saber comunicar-se oralmente, utilizar a linguagem apropriada e compreensível para cada tipo de público e redigir textos com clareza e objetividade são considerados primordiais para essas atividades. Além disso, como já debatido, o ambiente universitário é constituído por pessoas com características, culturas e modos de pensar diferentes, exigindo que as pessoas saibam de relacionar diante dessa diversidade.

Ter uma habilidade na **redação**, do português mesmo, da **clareza da escrita** [...] habilidade para **conversar** com as pessoas, a comunicação. (A8)

Como você atende muito o público você tem que ter **habilidade com o público**[...] Tem que ter esse trato com o público. (A3)

Acho que o principal é a **relação interpessoal**. Primeiro ter um jogo de cintura imenso para **lidar com as diferenças individuais** do ser público alvo, a diferença entre a forma de trabalho de cada setor [...] você **não pode chegar e falar com todos da mesma forma**, primeiro porque nem todos entendem a mesma linguagem. (A1)

Outras habilidades enumeradas com menor frequência, mas com relação direta com essas últimas, foram: saber lidar com conflitos (03); ter

inteligência emocional (02), ou seja, saber lidar com os próprios sentimentos e os sentimentos dos outros; saber interpretar as demandas do público (02) e ter argumentação convincente (01).

Capacidade de **lidar com conflitos**, acho que todo mundo devia ter. (C1)

Inteligência emocional. Você conseguir lidar não só com o duro, mas também com o que está envolvido nas relações. (C4)

Entender a pergunta, porque as vezes a pergunta é tão confusa. Então habilidade de **interpretar a demanda**; habilidade para **falar com o outro** [...] **saber comunicar** ao telefone. (A5)

Habilidade de lidar com o público, de comunicação, de ouvir o que não gosta, **argumentar**, conversar. (C6)

A capacidade de organização e planejamento das atividades e dos processos de trabalho também é vista pelos entrevistados como preponderante e reúne habilidades para organizar o processo de trabalho, o arquivo e o local de trabalho (08); administrar adequadamente o tempo para execução das atividades (05); e desenvolver fluxos de procedimentos (02). As atividades dos servidores giram em torno do recebimento e encaminhamento de documentos e processos variados, com prazos a serem cumpridos. A organização dessas atividades é imprescindível para o cumprimento dos prazos e a recuperação ágil e fácil das informações e dos documentos.

Ter **organização**, porque é fundamental, principalmente porque a gente mexe com arquivo. (A11)

Habilidades administrativas, **técnicas do processo de trabalho, organização** de cronogramas, metas, **prazos, fluxos** acho que são ferramentas importantes [...] a **prioridade das demandas**, chega sempre uma urgência em cima de outra urgência. (C4)

Saber o tempo de cumprir as tarefas, **organização e priorização de tarefas**. (A8)

Eu defino **o que é prioridade**, o que eu posso deixar para amanhã e o que eu preciso fazer hoje, **saber distribuir o serviço** [...] você tem que ter essa habilidade de lidar com aquilo que aparecer e com aquilo que você tem que fazer hoje porque é prazo. (A3)

Outra habilidade mencionada por sete entrevistados foi a capacidade de resolver problemas, incluindo aqueles não convencionais ou imprevisíveis, elemento essencial para o agir competente e que envolve saber utilizar e articular a rede de contatos, como o apoio institucional e os colegas de trabalho (04), aspecto trazido por Zarifian (2011) ao definir competência. A capacidade de negociação (03) e o raciocínio rápido (02) também foram itens relevantes enumerados pelos participantes da pesquisa para a solução de problemas.

Qualquer problema que aparece você tem que **resolver** [...] chega alguém aqui você tem que pensar naquela hora, então isso aqui eu vou ter que resolver de uma outra maneira e não da maneira convencional. (A2)

Tem hora que você tem que ir lá no campo **negociar**, às coisas vão chegando e não demandam o superior para resolver. (A6)

Raciocínio rápido diante das situações; tomar decisões rápidas; ter **capacidade de negociação**, porque você está lidando com o público externo. (A7)

O desenvolvimento de um trabalho em equipe e a interação e integração entre os membros dela também foram mencionados por quatro entrevistados, juntamente com a capacidade de liderar ou coordenar pessoas e os processos (03). Mesmo quando os servidores trabalham sozinhos em seu setor, o trabalho em equipe ainda pode se fazer necessário na medida em que o trabalho de um setor possui impacto nos demais, havendo uma ligação entre as atividades (anotações do diário de campo).

Eu acho que **trabalhar em grupo** é interessante. (A2)

Ter uma **integração** dentro do setor de trabalho, **trabalho em equipe**. (A10)

Capacidade do **trabalho de forma coletiva**. (C1)

Considerando que a realização de consultas às leis, regimentos, resoluções e suas respectivas alterações é algo contumaz na rotina dos assistentes em administração, para quatro dos entrevistados saber interpretar as normatizações é essencial para as atividades:

Tem que ter conhecimento mínimo de Direito por causa da **atualização de leis, de emenda**, essas coisas todas. Então isso muda constantemente dentro do órgão público. (A4)

Noções de direito, porque às vezes você **saber ler uma resolução** faz toda a diferença. Porque eu acho confuso, **interpretar a lei não é fácil**. (A5)

Ao serem questionados sobre quais habilidades poderiam ser necessárias no futuro, cinco entrevistados responderam que não serão requeridas novas habilidades, apenas o aprimoramento das atuais. Duas assistentes não souberam responder à questão, sendo que uma delas trouxe uma atitude como resposta em vez de habilidade. Assim como ocorreu na dimensão conhecimentos, apesar de entenderem que novas habilidades poderão ser exigidas futuramente, quatro entrevistados não souberam citá-las de maneira exata e cinco consideraram que novas habilidades estão relacionadas à criação de novos sistemas ou à incorporação de novas tecnologias no processo de trabalho.

Dentre as habilidades futuras arroladas pelos entrevistados, estão: a capacidade de adaptação a mudanças (01); a facilidade em aprender outros idiomas (01) e a capacidade de percepção e identificação das necessidades dos servidores, especialmente em relação àqueles com necessidades especiais (01). Como já tratado em tópico anterior, atualmente a EE/UFMG conta com dois servidores portadores de deficiência visual e a Escola e os demais servidores precisam estar preparados para bem recebê-los.

Alguns entrevistados apresentaram dúvidas em relação a esta dimensão das competências, ora confundindo as habilidades com conhecimentos e ora com atitudes. Mais de um entrevistado trouxe como habilidade o “ter iniciativa” e o “respeitar as pessoas”, atitudes relacionadas, respectivamente, às habilidades de resolução de problemas e de relacionamento interpessoal, confirmando a complementaridade existente entre as três dimensões e a necessidade da aplicação conjunta dessas dimensões para a expressão da competência, como elucidado por Carbone *et al* (2009).

5.3.4.3 Atitudes

A atitude refere-se ao querer fazer, ou seja, a um sentimento ou à predisposição em relação à adoção de uma ação específica. Está ligada aos aspectos sociais e afetivos relacionados ao trabalho, a um grau de aceitação

ou rejeição da pessoa em relação aos outros, a objetos ou a situações (DURAND, 2000; PIRES *et al*, 2005).

Os itens surgidos entre as falas relacionadas a essa dimensão das competências foram agrupados na Tabela 12.

Tabela 12 – Atitudes necessárias à execução das atividades e objetivos da EE/UFMG

ATITUDES	FREQUÊNCIA ABSOLUTA
Assumir uma conduta ética profissional	13
Agir com proatividade, iniciativa, agilidade e dinamismo	11
Demonstrar paciência (ser tolerante, flexível e estar disposto a ouvir)	10
Responder as demandas a contento, dentro dos prazos	9
Compromisso com a instituição e com o trabalho (ser responsável, pontual e assíduo)	9
Evidenciar desejo para o aprendizado e manter-se atualizado profissionalmente e em relação à legislação	8
Demonstrar cortesia e educação	7
Demonstrar disponibilidade para o trabalho e receptividade ao público (ser prestativo e solícito)	6
Respeitar as pessoas e suas diferentes características	5
Agir com discrição e ter cuidado e responsabilidade com as informações	5
Priorizar e realizar os trabalhos respeitando os requisitos de importância	4
Contribuir para o aperfeiçoamento do processo de trabalho	3
Demonstrar firmeza nas colocações e segurança no desempenho das atividades	2
Agir com bom humor/Ser extrovertido	2
Demonstrar autonomia, com responsabilidade (saber até onde pode ir)	2
Saber ouvir crítica	2
Buscar as informações necessárias para o trabalho e atendimento das demandas	1
Manifestar confiança na equipe	1
Manter postura corporal apropriada	1
Demonstrar abertura para às mudanças	1
Demonstrar empatia ao aluno	1
Utilizar os recursos com ponderação e promover o aproveitamento dos recursos materiais e patrimoniais	1

Fonte: Entrevistas com os assistentes em administração e gestores

Nota: A soma das frequências é superior a dezenove por ter sido possível aos entrevistados darem mais de uma resposta.

A maioria das atitudes (11) arroladas pelos entrevistados possui relação com o atender bem o público e, algumas delas, com o bom relacionamento interpessoal, sendo elas: ética (13), agilidade (11), paciência (10), cortesia (7), receptividade (6), respeito (5), firmeza nas colocações e segurança (2), bom humor (2), saber ouvir críticas (02) postura corporal adequada (1) e empatia (1).

Respeitar a todos igual, tentar ser o mais **honesto** possível em tudo o que você vai fazer. Não fazer nada que não possa, porque hoje a gente trabalha em cima de leis. (A2)

Tem que **ser prestativo, ter paciência** porque você lida com pessoas de diferentes idades. (A3)

Paciência, **bom humor** [...] saber dar retorno para as pessoas com **agilidade**. (A9)

Você tem que estar disponível a todo o momento [...] está **disposto a atender** [...] Você tem que ser muito **firme**. (A13)

Ser **educado**, porque você está lidando com outras pessoas, principalmente público externo. Concentração, **ética, postura corporal, discrição** [...] **prontificar a atender**, ser proativa. (A5)

A discrição, o cuidado e a responsabilidade com as informações foram lembrados por cinco entrevistados, principalmente pelo fato de terem acesso a dados pessoais e ou funcionais de alunos e de servidores, bem como informações referentes à vida privada destes indivíduos.

Ser discreto o máximo possível com relação à vida das pessoas. (A4)

Ter um comportamento ético e moral, porque você lida com a vida acadêmica dos discentes, são muitos dados. A gente tem acesso praticamente a todos os dados pessoais e dos próprios docentes também [...] **ter responsabilidade com as informações** e esses dados, até em passar essas informações para outras pessoas. (A8)

Outras atitudes citadas podem ser consideradas relevantes para a capacidade de resolver problemas, habilidade identificada na subcategoria anterior, a saber: proatividade e iniciativa (11); disponibilidade para o trabalho (6); demonstração de autonomia, com responsabilidade (2) e busca de informações necessárias para o trabalho e atendimento das demandas (1).

Tem que **ter iniciativa** para resolver os problemas e o discernimento para **saber até onde pode ir**. (A6)

Iniciativa de resolver os problemas [...] **autonomia para executar as tarefas** [...] entender o que dá e o que não pode, o que realmente tem que ser encaminhado para mim. (C5)

O compromisso com a instituição e com o trabalho também foi evidenciado por nove entrevistados, associado à responsabilidade na

realização das tarefas, à pontualidade, à assiduidade e ao cumprimento das demandas a contento, dentro dos prazos (09).

Não é porque eu não tenho chefe [imediato] que eu vou enrolar, não fazer, ou que eu vou fazer uma coisa não da forma que deveria fazer, tem que ter essa **responsabilidade** [...] Tem que ter essa atitude de **pegar e fazer**. (A3)

Tentar ser o mais eficiente possível para conseguir **atender as demandas em tempo hábil**. (A4)

Responsabilidade, **pontualidade**. Ainda mais aqui que eu fico a maior parte do tempo sozinha, imagina se chegar alguém aqui e eu não estiver. (A11)

Apresentar uma posição direcionada para os resultados e para a produção de um serviço de qualidade é um comportamento valorizado pelos entrevistados, que também incluem a reflexão permanente sobre os processos de trabalho, trazendo contribuições para o seu aperfeiçoamento (03); a disposição para o aprendizado, atualização profissional e em relação às mudanças nas legislações (08); a priorização das atividades de acordo com a importância e prazos (04) e, ainda, a utilização dos recursos com ponderação e a promoção do aproveitamento dos recursos (01) colocados à disposição para o trabalho, este último vinculado ao compromisso da Universidade em promover o desenvolvimento sustentável.

Uma atitude de ouvir, mais crítica, de **reflexão sobre o processo de trabalho**, como você pode fazer para melhorar. (C4)

Ter responsabilidade para com o trabalho; **buscar a sua formação** tanto individual como no coletivo para **melhor desenvolver o trabalho**. (C1)

Ter compromisso, ética, estar atento as demandas, ser uma pessoa resolutiva [...] **dar prioridade as necessidades**. (C2)

Economia. Tentar consertar e **aproveitar** aquilo que é possível. Eu acho um absurdo o desperdício de coisas. (A10)

Quanto à análise de um futuro breve, para onze dos entrevistados não serão demandadas novas atitudes, bastando conservar as atitudes atuais. Três não souberam responder a pergunta e quatro acreditam na necessidade de novas atitudes, mas não souberam especificá-las. A única atitude identificada

como importante para um cenário futuro foi a abertura para mudanças e flexibilidade, indicada por uma assistente.

5.4 Matriz de Competências individuais dos Assistentes em Administração

As dimensões de competência levantadas por intermédio da análise documental, das entrevistas e da observação foram agrupadas por similaridade e convertidas em competências consideradas como necessárias para o desempenho adequado das atribuições dos Assistentes em Administração participantes desta pesquisa. As competências foram descritas sob a forma de referenciais de desempenhos, ou seja, os comportamentos esperados e passíveis de observação e as respectivas dimensões – conhecimentos, habilidades e atitudes –, observando as recomendações de Carbone *et al* (2009) e de Dutra (2008). Foram identificadas nove competências comuns para as diversas funções assumidas pelos Assistentes em Administração na Unidade estudada, apresentadas no Quadro 8.

Quadro 8 – Matriz de competências individuais dos Assistentes em Administração

COMPETÊNCIA	DESCRIÇÃO	
I - Comunicação	1. Comunica-se com clareza e objetividade, na forma oral e escrita, utilizando diferentes veículos de comunicação (telefone, correio eletrônico, internet). 2. Redige textos e correspondências oficiais de acordo com as normas de redação oficial e a língua padrão.	
Conhecimentos	Habilidades	Atitudes
<ul style="list-style-type: none"> • Domínio da língua portuguesa • Normas de redação oficial • Gestão da informação • Informática e tecnologias da informação e comunicação (editor de texto, correio eletrônico, Internet) • Veículos institucionais de comunicação • Terminologias e siglas utilizadas no setor e na Universidade • Elaboração de relatórios 	<ul style="list-style-type: none"> • Redige textos • Redige relatórios • Sistematiza as ideias com clareza e objetividade • Digitação rápida • Domínio do editor de texto • Utiliza diferentes tecnologias da informação e comunicação • Emprega linguagem apropriada e acessível para cada público/pessoa 	<ul style="list-style-type: none"> • Concentração • Disponibilidade para ouvir • Conduta ética • Disciplina • Cortesia • Respeito • Paciência • Firmeza • Segurança

II - Atendimento ao Público		1. Transmite informações de forma cordial, correta e compreensível para o público, buscando atender às expectativas e necessidades a contento.
Conhecimentos	Habilidades	Atitudes
<ul style="list-style-type: none"> • Rotinas e procedimentos relativos ao seu trabalho • Normas internas do setor e legislação relacionada à atividade • Tipo de público usuário do serviço 	<ul style="list-style-type: none"> • Emprega linguagem apropriada para cada público • Interpreta as demandas e necessidades do público • Inteligência emocional/Sabe lidar com os sentimentos dos outros • Lida com conflitos • Raciocínio rápido • Capacidade de resolver problemas • Argumentação convincente 	<ul style="list-style-type: none"> • Trato cordial e respeitoso com o público • Demonstra receptividade (disponibilidade para atender e para ouvir) • Busca as informações necessárias para atender as demandas • Paciência • Empatia • Mantém postura corporal apropriada • Demonstra firmeza nas colocações • Responde as demandas a contento • Agilidade • Proatividade • Age com bom humor • Conduta ética (transparência, justiça, imparcialidade)
III - Relacionamento interpessoal		1. Mantém relacionamento interpessoal cordial e facilitador com colegas, docentes, superiores e clientela do serviço. 2. Respeita e interage com pessoas com diferentes características. 3. Previne e/ou administra conflitos entre colegas, docentes, superiores e clientela do serviço.
Conhecimentos	Habilidades	Atitudes
<ul style="list-style-type: none"> • Técnicas de administração de conflitos 	<ul style="list-style-type: none"> • Negociação • Lida com conflitos de forma ajustada • Lida com as diferenças individuais • Inteligência emocional/Sabe lidar com os sentimentos dos outros • Usa e articula a rede de contatos (parceiros e apoios institucionais) • Argumentação convincente 	<ul style="list-style-type: none"> • Cortesia • Respeita as pessoas e suas diferentes características • Demonstra tolerância para lidar com a diversidade • Disponibilidade para ouvir • Discrição • Conduta ética • Age com bom humor • Sabe ouvir críticas e posições contrárias

IV - Trabalho em Equipe		1. Trabalha em equipe, integrando-se de maneira participativa e colaborativa.	
Conhecimentos	Habilidades	Atitudes	
<ul style="list-style-type: none"> • Atribuições e atividades do setor • Rotinas e procedimentos relativos ao seu trabalho • Normas internas do setor e legislação relacionada à atividade 	<ul style="list-style-type: none"> • Negociação • Lidera processos e equipes • Organiza o processo de trabalho, o arquivo e o local de trabalho • Administração adequada do tempo de execução das atividades • Desenvolve fluxos de procedimentos • Adapta-se às mudanças 	<ul style="list-style-type: none"> • Demonstra tolerância para lidar com a diversidade • Disponibilidade para ouvir • Sabe ouvir críticas e posições contrárias • Manifesta confiança nos membros da equipe • Colabora com os integrantes da equipe • Distribui as tarefas de forma equânime • Proatividade • Iniciativa • Agilidade • Conduta ética • Disciplina • Cortesia • Pontualidade e Assiduidade • Disponibilidade para o trabalho • Demonstra abertura para às mudanças 	
V - Visão Sistêmica		1. Demonstra conhecimento da Universidade, de sua estrutura organizacional, seus processos, rotinas administrativas, normas e regras. 2. Evidencia compreensão de que seu trabalho faz parte de um esforço conjunto para a formação de profissionais e de seu impacto para o funcionamento da Universidade e para os objetivos institucionais.	
Conhecimentos	Habilidades	Atitudes	
<ul style="list-style-type: none"> • Estrutura organizacional da Universidade e Unidade • Estatuto, regimento, normas e resoluções da Universidade e da Unidade • Diretrizes, objetivos e metas da instituição • Representatividade dos servidores técnico-administrativos nos órgãos colegiados • Recursos institucionais • Sistemas de gestão informatizados da Universidade e específicos da função • Noções de Direito Administrativo 	<ul style="list-style-type: none"> • Interpreta leis, normas e resoluções • Manuseia com facilidade os sistemas de gestão informatizados • Usa e articula a rede de contatos (parceiros e apoios institucionais) 	<ul style="list-style-type: none"> • Reconhece e valoriza as contribuições de cada categoria profissional • Compromete-se com os objetivos e metas estabelecidos • Pontualidade e assiduidade • Demonstra disponibilidade para o trabalho • Entrega as tarefas dentro dos prazos • Conduta ética • Cumpre as normas e regras • Utiliza os recursos com eficiência e eficácia 	

VI - Organização e método de trabalho	1. Planeja e organiza suas atividades e ações, de modo a atender as demandas em tempo hábil e facilitar a recuperação da informação. 2. Utiliza suas capacidades técnicas para o aperfeiçoamento do processo de trabalho	
Conhecimentos	Habilidades	Atitudes
<ul style="list-style-type: none"> • Elaboração de fluxogramas e cronogramas • Elaboração de formulários e planilhas • Gestão de documentos e da informação • Técnicas de gestão do tempo • Informática e tecnologias da informação e comunicação • Terminologias e siglas utilizadas no setor e na Universidade • Rotinas de secretaria • Rotinas e procedimentos relativos ao seu trabalho • Normas internas do setor e legislação relacionada à atividade • Sistemas de gestão informatizados da Universidade e específicos da função 	<ul style="list-style-type: none"> • Opera computadores e periféricos • Lida e utiliza as tecnologias da informação • Digitação rápida • Administra adequadamente o tempo para execução das atividades • Desenvolve fluxos de procedimentos • Organiza o processo de trabalho, o arquivo e o local de trabalho • Domínio dos sistemas de gestão informatizados • Interpreta leis, normas e resoluções 	<ul style="list-style-type: none"> • Mantém o arquivo e o local de trabalho organizados • Posição crítica e reflexiva sobre o processo de trabalho • Contribui para o aperfeiçoamento do processo de trabalho e melhoria das atividades • Prioriza e realiza o trabalho respeitando os requisitos de importância e prazo • Criatividade • Agilidade • Iniciativa
VII - Capacidade de solução de problemas	1. Resolve problemas no que compete a sua área de atuação, enfrentando situações inesperadas.	
Conhecimentos	Habilidades	Atitudes
<ul style="list-style-type: none"> • Conhecimento específico das atividades • Estrutura organizacional da Universidade e Unidade • Recursos institucionais 	<ul style="list-style-type: none"> • Negociação • Usa e articula a rede de contatos (parceiros e apoios institucionais) • Raciocínio rápido 	<ul style="list-style-type: none"> • Demonstra autonomia com responsabilidade (sabe até onde pode ir) • Disponibilidade para o trabalho • Busca as informações necessárias para o trabalho • Iniciativa • Proatividade • Dinamismo • Agilidade • Criatividade
VIII - Responsabilidade e ética no trabalho	1. Cuidado e responsabilidade com o registro, guarda e divulgação das informações. 2. Conduta ética profissional no tratamento com as pessoas e com o patrimônio público	
Conhecimentos	Habilidades	Atitudes
<ul style="list-style-type: none"> • Código de Ética Profissional do Servidor Público Civil do Poder Executivo Federal • Legislação referente ao servidor público federal 	<ul style="list-style-type: none"> • Interpreta leis, normas e resoluções 	<ul style="list-style-type: none"> • Discrição • Conduta ética • Age com honestidade, transparência e justiça

<ul style="list-style-type: none"> • Regras jurídicas e éticas de divulgação e acesso a informação • Noções de administração e contabilidade pública 		<ul style="list-style-type: none"> • Age com imparcialidade e impessoalidade • Cumpre as normas e regras • Utiliza os recursos com ponderação, evitando desperdícios. • Zela pela boa manutenção e conservação dos materiais, bens e equipamentos • Promove o aproveitamento dos recursos postos à sua disposição
<p align="center"><i>IX - Compromisso com o trabalho e com os resultados</i></p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Compromete-se com o trabalho e com os resultados, desempenhando suas atividades de forma diligente. 2. Empenha-se, de forma permanente, no desenvolvimento e atualização profissional e no aprimoramento do processo de trabalho. 3. Adapta-se a mudanças, novos contextos e ambientes profissionais. 	
<p align="center">Conhecimentos</p>	<p align="center">Habilidades</p>	<p align="center">Atitudes</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Diretrizes, objetivos e metas da instituição • Atribuições e atividades do setor 	<ul style="list-style-type: none"> • Adapta-se a mudanças 	<ul style="list-style-type: none"> • Pontualidade e assiduidade • Demonstra disponibilidade para o trabalho • Agilidade • Entrega as tarefas dentro dos prazos • Prioriza e realiza o trabalho respeitando os requisitos de importância e prazo • Conduta ética • Cumpre as leis, normas e regras • Demonstra abertura para as mudanças • Evidencia desejo para o aprendizado constante • Mantém-se atualizado profissionalmente e em relação à legislação • Busca o aperfeiçoamento do processo de trabalho e o desenvolvimento profissional

Fonte: Elaboração própria a partir dos dados da pesquisa.

Como já fora constatado na análise da descrição do cargo e da rotina de trabalho, em geral as atividades desenvolvidas pelos Assistentes em Administração giram em torno da produção de documentos diversos (ofícios, declarações, atas, relatórios, editais, contratos, etc.) e do fornecimento e recebimento de informações pessoalmente, via telefone ou correio eletrônico, justificando a essencialidade da competência “Comunicação”, nas formas escrita e oral.

A “Comunicação” também está atrelada à competência “Atendimento ao público”, que inclui a transmissão de informações. O “atender bem o público” emergiu como um entrega esperada na percepção de ambas as categorias profissionais entrevistadas e nas análises da descrição do cargo e da rotina de trabalho, e como competência necessária aos objetivos estratégicos da UFMG. O atendimento é uma atividade contínua, que inclui um público heterogêneo com diferentes características e necessidades, exigindo do servidor competências para lidar com essa diversidade e para que possa bem receber e atender os usuários.

As competências “Relacionamento Interpessoal” e “Trabalho em Equipe” foram identificadas como relevantes para a estratégia da Escola de Enfermagem e foram tidas como entregas esperadas na visão dos gestores. Todas as chefias e cinco assistentes fizeram referência à capacidade de manter um bom relacionamento interpessoal no trabalho como uma habilidade necessária à execução das atividades, o que pode estar relacionado ao conflito existente entre docentes e servidores técnico-administrativos, revelado no decorrer desta pesquisa. A heterogeneidade do público atendido e a diversidade cultural, representada pela existência de grupos com interesses e opiniões divergentes (discentes, docentes e servidores técnico-administrativos) ou mesmo de subgrupos, cada um com sua cultura própria, demandam habilidades para administrar e respeitar essas diferenças, evitando conflitos no ambiente de trabalho e os consequentes impactos negativos no desenvolvimento do trabalho em equipe.

Outra competência individual aos assistentes em administração diagnosticada como relevante aos objetivos da EE/UFMG e mencionada de forma recorrente pelos entrevistados foi a “Visão Sistêmica”, compreendida como o conhecimento da Universidade, de sua estrutura organizacional, de seus processos, rotinas administrativas, normas e regras, de seus recursos e

sistemas informatizados próprios. Além disso, também foram citados a compreensão dos papéis e responsabilidades de cada categoria profissional e do impacto das suas atividades no todo. Foi possível observar que o conhecimento do todo é fundamental para que o servidor saiba onde buscar as informações necessárias ao trabalho e a quem se reportar, encaminhar e atender as demandas do público, transmitir informações com precisão e segurança e utilizar de forma eficiente os recursos institucionais.

A partir da análise da descrição do cargo, da rotina de trabalho, das entregas esperadas e das entrevistas foi possível definir a competência “Organização e método de trabalho”, tendo em vista que a rotina de trabalho dos assistentes envolve o recebimento e encaminhamento de diversos processos e documentos com prazos a serem cumpridos e o uso de diferentes sistemas informatizados de gestão. Tem-se como essencial o desenvolvimento de técnicas que permitam uma organização eficiente dos processos, do arquivo e do ambiente de trabalho para o cumprimento dos prazos e a recuperação ágil da informação. Destacam-se habilidades de informática e de administração do tempo; conhecimento de gestão da informação e de documentos, de rotinas de secretaria, da legislação relacionada à atividade e dos procedimentos; e de atitudes como a busca do aperfeiçoamento contínuo do processo de trabalho.

Entre os entrevistados também foi lembrada com frequência uma postura responsável e ética em relação ao trabalho, às pessoas e ao patrimônio público, relacionada às atitudes como impessoalidade, imparcialidade, justiça, transparência, probidade, cumprimento das normas, regras e leis, uso racional dos recursos e discricção e cuidado com as informações a quem tem acesso. Essa competência “Responsabilidade e ética no trabalho” também fora observada como essencial para a estratégia da UFMG, notadamente no que tange a utilização ponderada dos recursos, evitando desperdícios, e a transparência nas ações. Do mesmo modo, a competência “Compromisso com o trabalho e com os resultados” foi repetidamente recordada pelos entrevistados, observada como importante para a estratégia da Universidade e da EE/UFMG, entendido como a realização das atividades dentro dos prazos, pontualidade, assiduidade, abertura para as mudanças e empenho permanente no desenvolvimento e atualização profissional e no aprimoramento do processo de trabalho.

Por fim, tem-se a competência “Capacidade de solução de problemas”, relevante para os objetivos da UFMG e mencionada nas falas dos entrevistados. Os Assistentes precisam demonstrar autonomia e iniciativa para resolver problemas, considerando que as chefias, ocupadas por docentes, nem sempre estão disponíveis ou presentes no setor de trabalho para serem consultados, pois desenvolvem outras atividades docentes.

Além dessas competências gerais, outras específicas podem ser requeridas para determinadas funções, considerando as variadas tarefas realizadas pelos Assistentes em Administração, peculiaridade do setor público trazida em Carvalho *et al.* (2009) e constatada por outros estudos como os de Costa e Almeida Júnior (2013) e Teixeira Filho e Almeida (2015). É importante lembrar que os sistemas de informação, o conjunto de normatizações e legislação e as rotinas alteram-se de acordo com o setor de atuação do Assistente em Administração.

Em relação às competências que provavelmente serão essenciais em um futuro próximo, denominadas por Sparrow e Bognanno (1994 *apud* CARBONE *et al.*, 2009) como “competências emergentes”¹⁷, foi possível detectar a necessidade de um segundo idioma, especificamente o inglês e o espanhol, considerando o crescente recebimento de alunos e professores estrangeiros na instituição. Especificamente para os servidores lotados no setor de compras foi apontada a necessidade de se conhecer os procedimentos de compras sustentáveis e de logística reversa, a fim de atender a instrução normativa nº 01 de 19 de janeiro de 2010¹⁸ e alinhar-se à missão da instituição em promover um desenvolvimento sustentável. Esse levantamento permite a adoção de uma postura proativa por parte da instituição e dos servidores, no sentido de desenvolverem, no presente, as competências que serão necessárias no futuro.

As nove competências individuais dos Assistentes em Administração da EE/UFMG necessárias para o desempenho adequado de suas funções puderam ser mapeadas através das análises dos objetivos estratégicos da UFMG e da EE/UFMG, da descrição do cargo e do conhecimento da rotina de

¹⁷ Competências emergentes: aquelas cujo grau de importância tende a crescer no futuro. (SPARROW; BOGNANNO, 1994 *apud* CARBONE *et al.*, 2009)

¹⁸ Instrução Normativa nº 01, de 19 de janeiro de 2010 - Dispõe sobre os critérios de sustentabilidade ambiental na aquisição de bens, contratação de serviços ou obras pela Administração Pública Federal direta, autárquica e fundacional e dá outras providências.

trabalho, das responsabilidades e entrega esperada destes servidores, identificadas por meio das entrevistas e observação. Considerando que a expressão dessas competências também depende do poder agir e do querer agir, sendo a sua construção uma responsabilidade compartilhada entre o indivíduo e o gestor (LE BOTERF, 2003), foram objeto de análise o “Ambiente de Trabalho” e “Motivação”, categorias que permitiram identificar as condições do trabalho favoráveis e não favoráveis à mobilização das competências e a disposição do servidor em empregar, desenvolver ou adquirir novas competências, bem como os fatores que afetam positivamente ou negativamente a sua motivação.

Em suma, percebe-se que os Assistentes em Administração possuem as condições necessárias à aplicação de suas competências, como disponibilidade dos recursos adequados ao trabalho, cooperação dos colegas de trabalho e apoio das chefias para a resolução dos problemas, liberdade e independência no planejamento, organização e execução do trabalho e abertura para apresentar sugestões e opiniões quanto ao funcionamento e procedimentos do setor. No entanto, enfrentam alguns entraves que interferem na manifestação das competências, ou mesmo em seu aprimoramento, como: falta de preparo administrativo dos dirigentes, falhas de comunicação, falta de eficiência para o planejamento, procedimentos burocráticos rígidos e morosos, resistência a mudanças, desvalorização do trabalho por uma parcela do segmento docente e ausência de uma política institucional coerente e consistente de reconhecimento e valorização dos servidores pelo desempenho, que estimule os servidores a mobilizarem suas competências e a buscarem o aperfeiçoamento contínuo do trabalho. Além disso, destaca-se a escassez de ofertas de cursos de capacitação e atualização voltados para o serviço, para os sistemas informatizados de gestão próprios da Universidade e para as mudanças na legislação relacionadas ao trabalho, de modo que garantisse a capacitação permanente dos servidores frente às mudanças.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta pesquisa buscou identificar, na percepção dos gestores e dos servidores, as competências individuais dos Assistentes em Administração da EE/UFMG necessárias para o desempenho adequado de suas atribuições. Para tanto, foram identificadas as competências individuais necessárias para a consecução dos objetivos institucionais, por meio da pesquisa documental que incluiu documentos relativos ao conteúdo da missão, aos objetivos e às metas da UFMG e da EE/UFMG, assim como as competências individuais necessárias para o bom desempenho das atribuições, por meio da análise da descrição do cargo, de entrevistas e da observação. Também foram levantados os conhecimentos, habilidades e atitudes que poderão ser necessários no futuro, em razão do caráter dinâmico e provisório das competências e, ainda, de algumas informações sobre as condições de trabalho, das dificuldades enfrentadas pelos servidores no dia-a-dia e da motivação deles em aplicar, desenvolver e adquirir novas competências.

No que se refere ao primeiro objetivo específico, “identificar as competências individuais necessárias para a consecução dos objetivos institucionais da UFMG e da EE/UFMG”, foi possível, mediante a análise do PDI 2013-2017 e do Plano de Trabalho da Gestão 2014-2018 da EE/UFMG, levantar como relevante: conhecer a Universidade, sua organização, funcionamento, normas e recursos, possuir habilidades voltadas para o relacionamento interpessoal no trabalho, para trabalhar em equipe e com ferramentas computacionais, sistemas e tecnologias e, ainda, a capacidade de negociação. Como atitudes surgiram a conduta ética e transparente, a busca constante do aperfeiçoamento profissional e do processo de trabalho, a utilização eficiente e ponderada dos recursos, a compreensão da importância das funções para o funcionamento da Universidade e o reconhecimento das contribuições das outras categorias profissionais.

O outro objetivo, “analisar a descrição do cargo Assistente em Administração em busca de competências necessárias ao cargo”, foi alcançado a partir da análise da descrição sumária e das atividades típicas do cargo, contidas no Ofício Circular nº 015/2005 do Ministério da Educação. Constatou-se que a descrição do cargo traz poucas referências quanto às atitudes necessárias aos Assistentes em Administração, dando um enfoque maior aos

conhecimentos. As atividades englobam as áreas: administrativa; de recursos humanos; de compras; de finanças; de materiais; de patrimônio e de logística, exigindo conhecimentos específicos para cada uma dessas áreas quanto às rotinas, procedimentos e legislação. Também surgiram outros conhecimentos de rotinas de secretaria, de gestão de documentos e da informação e habilidades de atendimento ao público, de comunicação e de organização.

O terceiro objetivo específico, “levantar as atividades desempenhadas pelos Assistentes em Administração”, relaciona-se diretamente às entrevistas dos gestores e dos assistentes em administração e à observação. Percebe-se que, em geral, as atividades levantadas são compatíveis com a descrição do cargo. Algumas atividades são recorrentes a mais de um setor e outras bastante específicas, requerendo, portanto, competências particulares ou em graus de domínio distintos para cada função.

O quarto e último objetivo, “descrever as competências individuais dos Assistentes em Administração”, satisfaz-se com a elaboração da matriz de competências comuns para as diversas funções assumidas pelos Assistentes em Administração na Unidade estudada, a partir das análises dos objetivos estratégicos da UFMG e da EE/UFMG, da descrição do cargo, da observação e das entrevistas, primordialmente em relação à análise das categorias “Rotina de trabalho” e “Competências individuais”.

As competências foram descritas sob a forma de comportamentos esperados e passíveis de observação e as respectivas dimensões, observando as recomendações de Carbone *et al* (2009) e de Dutra (2008). Foram identificadas nove competências individuais gerais para o cargo, a saber: comunicação, atendimento ao público, relacionamento interpessoal, trabalho em equipe, visão sistêmica, organização e método de trabalho, capacidade de solução de problemas, responsabilidade e ética no trabalho, compromisso com o trabalho e com os resultados. Além disso, também foi possível identificar algumas competências que provavelmente serão essenciais em um futuro próximo, permitindo que a Universidade e os servidores adotem medidas prévias a fim de desenvolverem tais competências. Constatou-se como necessidade futura o conhecimento de um segundo idioma e, especificamente para os servidores lotados no setor de compras, o conhecimento dos procedimentos de compras sustentáveis e de logística reversa. Como habilidade a ser desenvolvida, em especial para os servidores atuantes na área

de recursos humanos, detectou-se a capacidade de percepção e identificação das necessidades dos servidores, especialmente em relação àqueles com necessidades especiais.

O trabalho pode oferecer sugestões à Universidade. A adoção de um sistema eficiente e contínuo de capacitação e atualização por grupo de setores de atuação, através de cursos, encontros, oficinas e/ou debates, poderia promover e garantir a capacitação dos servidores diante das mudanças. Entende-se que a utilização efetiva e com seriedade do instrumento denominado “plano de trabalho anual” da avaliação de desempenho não só possibilita a construção conjunta das metas e das entregas esperadas dos Assistentes em Administração, como também proporciona um momento para a reflexão dos procedimentos e processos de trabalho, estimulando o envolvimento do servidor no cumprimento dos resultados.

Espera-se que os resultados obtidos possam subsidiar as estratégias de capacitação e desenvolvimento dos Assistentes em Administração, assim como a atuação no sentido de sanar ou reduzir as dificuldades e limitações encontradas na expressão das competências.

O estudo apresenta como principais limitações: a não possibilidade de generalização dos dados e conclusões além da organização estudada e a restrição a um número limitado de entrevistados, e não a todos os membros e setores da Unidade, não abarcando todas as atividades passíveis de serem desenvolvidas pelos servidores Assistentes em Administração e suas respectivas competências.

Sugere-se como pesquisa futura a identificação dos *gaps* de competências dos servidores, a fim de fornecer subsídios para a elaboração de planos de capacitação com vista a reduzir ou eliminar as possíveis competências deficitárias ou mesmo desenvolver aquelas competências emergentes. A mesma pesquisa ainda poderia ser realizada em outras unidades da UFMG e em outras universidades públicas, para uma visão mais abrangente das atividades desenvolvidas pelos Assistentes Administrativos e as respectivas competências, considerando que mesmo sob denominações congêneres de funções e papéis, os servidores realizam atividades diferentes.

REFERÊNCIAS

- ALBUQUERQUE, Lindolfo Galvão de; OLIVEIRA, Patricia Morilha de. Competências ou cargos: uma análise das tendências das bases para o instrumental de recursos humanos. **Caderno de Pesquisas em Administração**, São Paulo, v. 8, n. 4, p. 13-25, 2001.
- AMARAL, Cristiana Alves do. **Gestão por competências no Ministério da Educação**: um estudo de caso à luz da inovação em serviços. 2013. 166 f. Dissertação (Mestrado em Administração Pública). UNB, Brasília, 2013
- AMARAL, Helena Kerr do. Desenvolvimento de competências de servidores na administração pública brasileira. **Revista do Serviço Público**, Brasília, v. 57, n. 4, p. 549-563, 2006.
- BARDIN, Laurence. **Análise de Conteúdo**. Tradução Luís Antero Reto e Augusto Pinheiro. Lisboa: Edições 70, 1977.
- BEECK, Sophie Op De; HONDEGHEM, Annie. Competency management in the public sector: three dimensions of integration. In: IRSPM Conference, 2010, Berne, Switzerland. **Anais...Public Management Institute Catholic University of Leuven**, 2010. Disponível em: <http://soc.kuleuven.be/io/pubpdf/IO06060041_OpdeBeeckSophie%20_20100407_IRSPM.pdf>. Acesso em 28 ago. 2015.
- BERGAMINI, Cecília W. Motivação: uma viagem ao centro do conceito. **Revista de Administração de Empresas**, [São Paulo], v. 1, n. 2, p. 63-67, nov./2002 a jan./2003.
- BERNARDONI, Doralice Lopes. **Mapeamento de competências**: um estudo de caso na Pró-Reitoria de Pesquisa e Pós-Graduação da Universidade Federal do Pará. 2010. 154 f. Dissertação (Mestrado em Ciência, Gestão e Tecnologia da Informação). UFPA, Curitiba, 2010.
- BRANDÃO, Hugo Pena. **Mapeamento de competências**: métodos, técnicas e aplicações em gestão de pessoas. São Paulo: Atlas, 2012.
- BRANDÃO, Hugo Pena; BAHRY, Carla Patricia. Gestão por competências: métodos e técnicas para mapeamento de competências. **Revista do Serviço Público**, Brasília, v. 56, n. 2, p. 179-194, 2005.
- BRANDÃO, Hugo Pena; BORGES-ANDRADE, Jairo Eduardo. Causas e efeitos da expressão de competências no trabalho: para entender melhor a noção de competência. **Revista de Administração Mackenzie**, [S.l.], v. 8, n. 3, p. 32-49, 2007.
- BRANDÃO, Hugo Pena; GUIMARÃES, Tomás de Aquino. Gestão de competências e gestão de desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo constructo?. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 41, n. 1, p 8-15, 2001.

BRASIL. Ministério da Administração Federal e da Reforma do Estado. Plano diretor da reforma do aparelho do Estado. Brasília, DF, 1995. 68 p.

_____. Ministério da Educação. Secretaria Executiva. Subsecretaria de Assuntos Administrativos. Coordenação Geral de Gestão de Pessoas. Ofício Circular nº 15 de 2005. Brasília, DF, 2005. Disponível em <<https://www.ufmg.br/prorh>>. Acesso em: 01 out. 2015.

_____. Decreto nº. 5.707, de 23 de fevereiro de 2006. Institui a Política e as Diretrizes para o Desenvolvimento de Pessoal da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, e regulamenta dispositivos da Lei no 8.112, de 11 de dezembro de 1990. Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil, Poder Executivo, Brasília, DF, 24 fev. 2006. Disponível em <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2004-2006/2006/Decreto/D5707.htm>. Acesso em 01 out. 2015.

_____. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Guia da gestão da capacitação por competências. Brasília, DF, 2012. 63 p.

_____. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Guia de Mapeamento e Avaliação de Competências **para a Administração Pública Poder Executivo**. Brasília, DF, 2013. 104 p.

BRUNO-FARIA, Maria de Fátima; BRANDÃO, Hugo Pena. Gestão de competências: identificação de competências relevantes a profissionais da Área de T&D de uma organização pública do Distrito Federal. **Revista de Administração Contemporânea**, [Curitiba], v. 7, n. 3, p.35-56, 2003.

CAPPELLE, Mônica Carvalho Alves; MELO, Marlene Catarina de Oliveira Lopes; GONÇALVES, Carlos Alberto. Análise de conteúdo e análise de discurso nas ciências sociais. **Organizações Rurais & Agroindustriais**, Lavras, v. 5, n. 1, 2003. Disponível em <<http://revista.dae.ufla.br/index.php/ora/article/view/251/248>>. Acesso em 01 out. 2015.

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

CAREGNATO, Rita Catalina Aquino; MUTTI, Regina. Pesquisa qualitativa: análise de discurso versus análise de conteúdo. **Texto Contexto Enfermagem**, Florianópolis, v. 15, n. 4, p. 679-84, 2006.

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

CAVEDON; Neusa Rolita; FACHIN, Roberto Costa. Homogeneidade versus heterogeneidade cultural: um estudo em Universidade Pública. **Organizações & Sociedade**, [Salvador], v. 9, n. 25, p. 61-76, 2002.

COSTA, Thiago Dias; ALMEIDA JÚNIOR, João Cauby de. Mapeamento de competências individuais dos servidores técnico-administrativos da Universidade Federal do Pará. In: CONGRESSO CONSELHO NACIONAL DE

SECRETÁRIOS DE ESTADO DA ADMINISTRAÇÃO DE GESTÃO PÚBLICA, 6, 2013, Brasília. **Anais...**Brasília: Centro de Convenções Ulysses Guimarães, 2013. Disponível em:<http://repositorio.fjp.mg.gov.br/consad/bitstream/123456789/869/1/C6_TP_MAPEAMENTO%20DE%20COMPET%C3%84NCIAS%20INDIVIDUAIS.pdf>. Acesso em: 28 ago. 2015.

CRESWELL, John W. **Projeto de pesquisa:** métodos qualitativo, quantitativo e misto. Tradução Luciana de Oliveira Rocha. 2ª ed. Porto Alegre: Artmed, 2007.

DUARTE, Michelle; FERREIRA, Sandra Alberta; LOPES, Suely Pereira. A gestão por competências como ferramenta para o desenvolvimento dos servidores técnico-administrativos: case da Universidade Federal do Tocantins. **Administração Pública e Gestão Social**, Viçosa, v. 1, n. 2, p. 101-120, 2009.

DURAND, Thomas. L'alchimie de la compétence. **Revue Française de Gestion**, [S.l.], n. 127, p. 84-102, 2000.

DUTRA, Joel Souza. **Competências:** conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna. 1ª ed. São Paulo: Atlas, 2008.

ESTRADA, Rolando Juan Soliz. **Os rumos do planejamento estratégico na universidade pública:** um estudo de caso na Universidade Federal de Santa Maria. 2000. 206 f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção). Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2000.

FLEURY, Maria Tereza Leme; FLEURY, Afonso. Construindo o Conceito de Competência. **Revista de Administração Contemporânea**, [Curitiba], Edição Especial, p.183-196, 2001.

_____. Alinhando estratégia e competências. **Revista de Administração de Empresas**, [São Paulo], v. 44, n. 1, p.44-57, 2004.

_____. A Construção do modelo de competência no contexto brasileiro. In: ZARIFIAN, Philippe. **Objetivo competência:** por uma nova lógica. Tradução de Maria Helena C. V. Trylinski. 1ª ed. São Paulo: Atlas, 2011. p. 9-11

FONTANELLA, Bruno José Barcellos; RICAS, Janete; TURATO, Egberto Ribeiro. Amostragem por saturação em pesquisas qualitativas em saúde: contribuições teóricas. **Cadernos de Saúde Pública**, Rio de Janeiro, v. 24, n. 1, p. 17-27, 2008.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6ª ed. São Paulo: Atlas, 2008.

_____. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. 5ª ed. São Paulo: Atlas, 2010.

GUIMARÃES, T. de A. *et al.* Forecasting core competencies in R&D environment. **R&D Management Review**, v. 31, n. 3, p. 249-255, 2001.

GÜNTHER, Hartmut. Pesquisa qualitativa versus pesquisa quantitativa: esta é a questão?. **Psicologia: Teoria e Pesquisa**, Brasília, v. 22, n. 2, p. 201-210, 2006.

HANASHIRO; Darcy Mitiko Mori; TEIXEIRA, Maria Luisa Mendes; ZACCARELLI, Laura Menegon (Org). **Gestão do fator humano**: uma visão baseada em stakeholders. 2ª ed. São Paulo: Saraiva, 2008.

HORTON, Sylvia. Introduction the competency movement its origins and impact on the public sector. **International Journal of Public Sector Management**, [S.l.], v.13, n. 4, p. 306-318, 2000.

KRAMER, Gustavo Garcez; FARIA, José Henrique de Faria. Vínculos organizacionais. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 41, n. 1, p. 83-104, 2007.

LE BOTERF, Guy. **Desenvolvendo a Competência dos Profissionais**. Tradução Patrícia Chittoni Ramos Reuillard. Porto Alegre: Artmed, 2003.

LEITÃO, Sergio Proença. A questão organizacional na universidade: as contribuições de Etzioni e Rice. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 19, n. 4, p. 3-26, 1985.

MARRA, Adriana Ventola; MELO, Marlene Catarina de Oliveira Lopes. A prática social de gerentes universitários em uma instituição pública. **Revista de Administração Contemporânea**, [Curitiba], v. 9, n. 3, p. 9-31, 2005.

MARTINS, Bruna Borghezán *et al.* Os desafios da implementação da gestão do desempenho por competências em uma universidade pública - uma análise relacionada ao desempenho humano nas organizações. In: COLÓQUIO INTERNACIONAL SOBRE GESTÃO UNIVERSITÁRIA NA AMÉRICA DO SUL, 9, 2009, Florianópolis. **Anais...** Florianópolis, 2009. Disponível em <<https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle>>. Acesso em 28 ago. 2015.

MASCARENHAS, André Ofenhejm. Gestão das Competências. In: _____. **Gestão estratégica de pessoas**: evolução, teoria e crítica. São Paulo: Cengage Learning, 2008. cap. 7, p. 177-217.

MELLO, Simone Portella Teixeira de; SILVA, Francielle Molon. A Gestão por Competências na prática: possibilidades e resistências no setor público federal brasileiro. In: ENCONTRO DA ANPAD, 37, 2013, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro, 2013. Disponível em <http://www.anpad.org.br/admin/pdf/2013_EnANPAD_GPR202.pdf>. Acesso em 28 ago. 2015.

MENEZES, Filipe Amaral Rocha de. **Gestão por competências**: estudo da alocação de profissionais em uma instituição federal de ensino. 2015, 189 f. Dissertação (Mestrado em Administração Pública). Fundação João Pinheiro, Belo Horizonte, 2015.

MINAYO, Maria Cecilia de Souza. **Pesquisa social**: teoria, método e criatividade. 14ª ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 1999.

_____. **Pesquisa social: teoria, método e criatividade.** 29ª ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2010.

NASCIMENTO, Talita Almeida de Campos; SIMÕES, Janaína Machado. Análise da gestão de conflitos interpessoais nas organizações públicas de ensino profissionalizante em Nova Iguaçu – RJ. **Revista de Gestão**, São Paulo, v. 18, n. 4, p. 585-604, 2011.

OCDE - ORGANIZAÇÃO PARA A COOPERAÇÃO E DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO. **Avaliação da gestão de recursos humanos no Governo – Relatório da OCDE: Brasil.** [S.l.], 2010. 337 f. Disponível em: <http://www.avozdocidadao.com.br/images/HR_Review_of_Brazil_2010.pdf>. Acesso em: 28 ago. 2015.

PANTOJA, Maria Júlia, *et al.* Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal da Administração Pública Federal: uma caracterização da capacitação por competências na administração pública federal. In: CONGRESSO CONSELHO NACIONAL DE SECRETÁRIOS DE ESTADO DA ADMINISTRAÇÃO DE GESTÃO PÚBLICA, 5, 2012, Brasília. **Anais...** Brasília, DF, 2012. Disponível em < <http://repositorio.fjp.mg.gov.br/consad/>>. Acesso em 28 ago. 2015.

PIRES, Alexandre Kalil *et al.* **Gestão por competências em organizações de governo.** Brasília: ENAP, 2005.

PRAHALAD, C. K.; HAMEL, Gary. The core competence of the corporation. **Harvard Business Review**, [S.l.], v. 68, n. 3, p. 79-91, 1990.

PRESTES MOTTA, Fernando C.; ALCADIPANI, Rafael. Jeitinho Brasileiro, Controle Social e Competição. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 39, n. 1, p. 6-12, 1999.

RUAS, Roberto. Lima. Gestão por Competências: uma contribuição à estratégia das organizações. In: RUAS, Roberto Lima; ANTONELLO, Claudia Simone; BOFF, Luiz Henrique f. **Os novos horizontes da gestão: aprendizagem organizacional e competências.** Porto Alegre: Bookman, 2005. cap. 2, p. 34-54.

SANCHES, Adérito Alain. **A gestão por competências nas administrações públicas europeias e os sistemas de informação que apoiam essa gestão:** a experiência da França, da Bélgica e do Reino Unido. Relatório de Consultoria. Brasília: SEGEP/MP, 2013. Disponível em <<https://portalsipec.planejamento.gov.br/noticias/dialogos-setoriais-sobre-gestao-por-competencias-no-sipec>>. Acesso em: 18 set. 2015.

SANTOS, Aleksandra Pereira dos. Conhecimentos, habilidades e atitudes: o conceito de competências no trabalho e seu uso no setor público. **Revista do Serviço Público**, Brasília, v. 62, n. 4, p. 369-386, 2011.

_____. Gestão por competência na administração pública: balanço da experiência federal e análise de casos de organizações. In: CONGRESSO CONSELHO NACIONAL DE SECRETÁRIOS DE ESTADO DA

ADMINISTRAÇÃO DE GESTÃO PÚBLICA, 8, 2015, Brasília. **Anais...** Brasília: Centro de Convenções Ulysses Guimarães, 2015. Disponível em: <http://www.escoladegestao.pr.gov.br/arquivos/File/2015/VIII_Consad/019.pdf>. Acesso em: 28 ago. 2015.

SANTOS, Fabiana Alves de Souza dos. **Articulação entre competências organizacionais e individuais em um órgão do Poder Judiciário**. 2012. 205 f. Dissertação (Mestrado em Administração). UNB, Brasília, 2012.

SANTOS, Jane Lucia Silva *et al.* Modelo de planejamento estratégico em uma universidade pública brasileira: desenvolvimento e implementação na Universidade Federal de Alagoas. In: COLÓQUIO INTERNACIONAL SOBRE GESTÃO UNIVERSITÁRIA NA AMÉRICA DO SUL, v. 9, 2009, Florianópolis. **Anais...** Florianópolis, 2009. Disponível em: <http://www.escoladegestao.pr.gov.br/arquivos/File/2015/VIII_Consad/019.pdf>. Acesso em: 28 ago. 2015.

SARAIVA, Luiz Alex Silva. Cultura organizacional em ambiente burocrático. **Revista de Administração Contemporânea**, [Curitiba], v. 6, n. 1, p. 187-207, 2002.

SILVA, Andressa Hennig Silva; FOSSÁ, Maria Ivete Trevisan. Análise de Conteúdo: exemplo de aplicação da técnica para análise de dados qualitativos. In: ENCONTRO DE ENSINO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE, 4, 2013, Brasília. **Anais...** Brasília, DF, 2013. Disponível em <http://www.anpad.org.br/diversos/trabalhos/EnEPQ/enepq_2013/2013_EnEPQ129.pdf>. Acesso em 22 jul. 2016.

TEIXEIRA FILHO, Antônio Raimundo Cardoso; ALMEIDA, Denise Ribeiro de. Gestão por competências: mapeamento de competências na Universidade Federal da Bahia. In: ENCONTRO DE GESTÃO DE PESSOAS E RELAÇÕES DE TRABALHO, 5, 2015, Salvador. **Anais...** Salvador, 2015.

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

UFMG - UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS. Conselho Universitário. **Resolução Complementar nº 04/1999, de 04 de março de 1999**. Aprova o novo Estatuto da Universidade Federal de Minas Gerais. Belo Horizonte, 1999. Disponível em <https://www.ufmg.br/conheca/informes/ia_estatuto.html>. Acesso em 17 fev. 2016.

_____. Conselho Universitário. **Resolução Complementar nº 05/2012, de 11 de dezembro de 2012**. Institui o Programa de Avaliação de Desempenho dos Servidores Técnico-Administrativo em Educação da UFMG, revogando a Resolução Complementar nº 03/2008, de 07 de agosto de 2008. Belo Horizonte, 2012. Disponível em <<https://www2.ufmg.br/sods/Sods/ConselhoUniversitario/Documentos/Resolucoes-Complementares>>. Acesso em 28 ago. 2015.

_____. **Plano de Desenvolvimento Institucional 2013/2017**. Belo Horizonte, 2013a. Disponível em: <https://www.ufmg.br/dai/textos/PDI_UFMG%202013_2017.pdf>. Acesso em 16 fev. 2016

_____. Pró-Reitoria de Recursos Humanos. **Manual de Avaliação de Desempenho**: programa de avaliação de desempenho dos servidores técnico-administrativos em educação. Belo Horizonte, 2013b. 53p.

_____. Escola de Enfermagem. **Plano de Trabalho Gestão 2014-2018 da Escola de Enfermagem da Universidade Federal de Minas Gerais**. Belo Horizonte, 2014a. 8p.

_____. Pró-Reitoria de Recursos Humanos. **Programa de Avaliação de Desempenho 2014**. Belo Horizonte, 2014b. Disponível em <<https://www.ufmg.br/prorh/wp-content/uploads/2014/05/Guia-Avaliacao-Desempenho-Cronograma-Alterado.pdf>> . Acesso em 28 ago. 2015

_____. Escola de Enfermagem. **Relatório de Gestão 2010-2014 da Diretoria da Escola de Enfermagem da Universidade Federal de Minas Gerais**. Belo Horizonte, 2014c. 106p.

UFPA - UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARÁ. **PROGEP desenvolve Trilhas de Aprendizagem por Competências**. Belém, 2015a. Disponível em <<http://www.progep.ufpa.br/progep>>. Acesso em 03 jan.2016.

_____. **Ciclo de Mapeamento de Competência será tratado em oficina**. Belém, 2015b. Disponível em <<http://www.progep.ufpa.br/progep>>. Acesso em 03 jan.2016.

_____. **PROGEP realiza Mapeamento das Competências dos servidores**. 2015c. Disponível em <<http://www.progep.ufpa.br/progep>>. Acesso em 03 jan.2016.

UFTM - UNIVERSIDADE FEDERAL DO TRIÂNGULO MINEIRO. **PRORH implanta gestão por competências**. Uberaba, 2011. Disponível em: <<http://www.uftm.edu.br/noticias/ler/codigo/4401/>>. Acesso em: 28 ago. 2015

_____. **Competências organizacionais, gerenciais e gerais**. Uberaba, 2012a. Disponível em: < <http://www.uftm.edu.br>>. Acesso em: 28 ago. 2015

_____. **DRCA é o setor piloto no processo de mapeamento das competências específica**. Uberaba, 2012b. Disponível em: < <http://www.uftm.edu.br>>. Acesso em: 28 ago. 2015

_____. **Congep retrata mapeamento de competências nas instituições**. Uberaba, 2012c. Disponível em: < <http://www.uftm.edu.br/noticias>>. Acesso em: 28 ago. 2015

VIEIRA, Euripedes Falcão; VIEIRA, Marcelo Milano Falcão. Funcionalidade burocrática nas universidades federais: conflito em tempos de mudança.

Revista de Administração Contemporânea, Curitiba, v. 8, n. 2, p. 181-200, 2004.

ZARIFIAN, Philippe. **Objetivo competência**: por uma nova lógica. Tradução Maria Helena C. V. Trylinski. 1ª ed. São Paulo: Atlas, 2011. 197 p. Reimpressão

YIN, Robert Kaplan. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. Tradução Ana Thorell. 4ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

APÊNDICES

APÊNDICE A – Roteiro Semiestruturado de Entrevista (Direção)

Data: ___/___/_____

Número da Entrevista: _____

1. Quais são os objetivos estratégicos da EE/UFMG?
2. Que competências organizacionais você julga importante para atingir esses objetivos?
3. Qual a entrega esperada do servidor para a Unidade e para a Universidade?
4. Quais competências seriam necessárias para o bom desempenho de um Assistente em Administração?
5. Quais conhecimentos você considera serem necessários aos Assistentes em Administração para que a EE/UFMG consiga atingir os seus objetivos? E quais poderiam ser necessários futuramente?
6. Quais técnicas e habilidades (saber fazer) você considera serem necessários aos Assistentes em Administração para que a EE/UFMG consiga atingir os seus objetivos? E quais poderiam ser necessárias futuramente?
7. Quais atitudes e comportamentos você considera serem necessários aos Assistentes em Administração para que a EE/UFMG consiga atingir os seus objetivos? E quais poderiam ser necessárias futuramente?
8. Você considera que todos os atuais assistentes em administração de seu setor possuem tais competências?
9. Qual seria a maior lacuna dessas competências: técnicas ou comportamentais? Você poderia citar exemplos?
10. Quais são os principais problemas/dificuldades que você enfrenta no seu dia-a-dia como gestor em função da falta de tais competências?
11. Em sua opinião, o bom desempenho das atribuições do Assistente em Administração depende de algum tipo de capacitação e/ou desenvolvimento? Especificar quais.
12. A instituição incentiva e apoia a participação dos servidores em cursos e eventos de capacitação e/ou desenvolvimento?
13. Você gostaria de acrescentar algum comentário sobre o tema que eu não tenha abordado?

APÊNDICE B – Roteiro Semiestruturado de Entrevista (Chefias)

Data: ___/___/_____ Número da Entrevista: _____

Sexo: () Masculino () Feminino Idade: _____

Formação/Titulação: _____

Local de atuação na instituição: _____

Função na instituição: _____

Tempo de serviço na instituição: _____

Tempo de atuação na função/cargo atual: _____

1. Quais são as atividades efetivamente desenvolvidas pelo Assistente em Administração?
2. Qual é o tipo de público atendido pelo Assistente em Administração no setor?
3. Quais são as responsabilidades do(s) Assistente(s) em Administração no setor sob sua chefia?
4. Aponte as dificuldades encontradas para o desenvolvimento das atividades do(s) Assistente(s) em Administração no setor sob sua chefia?
5. Qual o perfil profissional adequado para desempenhar as atividades do setor?
6. Quais conhecimentos você considera serem necessários para execução destas tarefas? E quais poderiam ser necessários futuramente?
7. Quais técnicas e habilidades (saber fazer) você considera serem necessários para execução destas tarefas? E quais poderiam ser necessárias futuramente?
8. Quais atitudes e comportamentos você considera serem necessários para execução destas tarefas? E quais poderiam ser necessárias futuramente?
9. Em sua opinião, o bom desempenho das atribuições do Assistente em Administração depende de algum tipo de capacitação e/ou desenvolvimento? Especificar quais.
10. Em sua opinião, atualmente existe necessidade de realização de cursos de capacitação e/ou desenvolvimento dos assistentes em administração? Especificar quais.

11. O servidor recebeu algum tipo de treinamento ou capacitação para atuar no cargo/função atual? Especificar qual, quando e por quem.
 - a. O treinamento o preparou para executar as atividades do setor?
 - b. Os conhecimentos e habilidades desenvolvidos nos programas de capacitação foram úteis para o aperfeiçoamento do processo de trabalho?
 - c. Os servidores tiveram seu apoio e dos colegas para aplicar o que foi aprendido nos programas de capacitação?
12. Qual a entrega esperada do servidor para o Setor, a Unidade e para a Universidade?
13. Você estimula o desenvolvimento profissional do servidor?
14. A instituição incentiva e apoia a participação em cursos e eventos de capacitação e/ou desenvolvimento?
15. O servidor participa das decisões? Possui autonomia e flexibilidade para organizar seu trabalho?
16. Existe cooperação entre chefia e colegas de trabalho na resolução ou implantação de soluções?
17. A Escola e seu setor dispõem de infraestrutura física e recursos necessários para a realização das atividades do setor?
18. Você considera que o trabalho do servidor é valorizado e suas capacidades reconhecidas?
19. Tem o hábito de elogiar o trabalho bem realizado do servidor?
20. Você gostaria de acrescentar algum comentário sobre o tema que eu não tenha abordado?

APÊNDICE C – Roteiro Semiestruturado de Entrevista (Assistentes em Administração)

Data: ___/___/_____ Número da Entrevista: _____

Sexo: () Masculino () Feminino Idade: _____

Educação formal/Titulação: _____

Local de atuação na instituição: _____

Função/Cargo na instituição: _____

Tempo de trabalho na instituição: _____

Tempo de atuação na função/cargo atual: _____

1. Descreva sua rotina de trabalho, suas atividades desempenhadas e tipo de público atendido.
2. Quais são as suas responsabilidades no trabalho?
3. Aponte as dificuldades encontradas para a execução de suas atribuições.
4. Quais conhecimentos você considera serem necessários para execução destas tarefas? E quais poderiam ser necessários futuramente?
5. Quais técnicas e habilidades (saber fazer) você considera serem necessárias para execução destas tarefas? E quais poderiam ser necessárias futuramente?
6. Quais atitudes e comportamentos você considera serem necessários para execução destas tarefas? E quais poderiam ser necessárias futuramente?
7. Em sua opinião, o bom desempenho de suas atribuições depende de algum tipo de capacitação e/ou desenvolvimento? Especificar quais.
8. Recebeu algum tipo de treinamento ou capacitação para atuar no cargo/função atual? Especificar qual, quando e por quem.
 - a. O treinamento o preparou para executar as atividades do setor? Contribuiu para facilitar a execução das atividades e conhecer a organização?
 - b. Os novos conhecimentos e habilidades adquiridos nos programas de capacitação foram úteis para o aperfeiçoamento do processo de trabalho?

- c. Teve oportunidades e apoio do chefe e colegas para aplicar o que foi aprendido nos programas de capacitação?
9. Sua chefia estimula o seu o desenvolvimento profissional?
 10. A instituição estimula e apoia a participação em cursos e eventos de capacitação e/ou desenvolvimento?
 11. Você participa das decisões? Possui autonomia e flexibilidade para organizar seu trabalho?
 12. Em situações de problema consegue o auxílio e cooperação de sua chefia e colegas de trabalho na resolução ou implantação de soluções?
 13. A Escola e seu setor dispõem de infraestrutura física e recursos necessários para a realização das atividades?
 14. Sente motivado para aprender e contribuir para o aperfeiçoamento do processo de trabalho e desenvolvimento de suas atividades?
 15. Qual o ganho obtido por meio do seu desempenho?
 16. Você acha que o seu trabalho é valorizado e suas capacidades reconhecidas? Justifique
 17. Você já recebeu elogios ou comentários positivos sobre seu trabalho?
Me conte como foi.
 18. Você sabe o que o Setor e a Universidade esperam de você?
 19. Você gostaria de acrescentar algum comentário sobre o tema que eu não tenha abordado?

APÊNDICE D – Quadro de referências de conceitos

TERMO	DEFINIÇÃO
COMPETÊNCIAS ORGANIZACIONAIS	Capacidades ou habilidades coletivas, desenvolvidas por meio de aprendizagem e difíceis de imitar, que possibilitam coordenar e integrar recursos organizacionais e são valiosas para o alcance da estratégia (SANTOS, 2012, p. 33).
COMPETÊNCIAS INDIVIDUAIS	Combinações sinérgicas de conhecimentos, habilidades e atitudes, expressas pelo desempenho profissional dentro de determinado contexto organizacional, que agregam valor a pessoas e organizações (CARBONE <i>et al</i> , 2009, p. 43).
CONHECIMENTOS <i>Saber o “quê”, Saber “o porquê”</i>	Corresponde a informações que, ao serem reconhecidas e integradas pelo indivíduo em sua memória, causam impacto sobre seu julgamento ou comportamento. Refere-se ao saber que a pessoa acumulou ao longo de sua vida, algo relacionado à lembrança de conceitos, ideias ou fenômenos (CARBONE <i>et al</i> , 2009, p. 45).
HABILIDADES <i>Saber “como” fazer (técnica)</i>	Está relacionada à aplicação produtiva do conhecimento, ou seja, à capacidade da pessoa de instaurar conhecimentos armazenados em sua memória e utilizá-los em uma ação (CARBONE <i>et al</i> , 2009, p. 45).
ATITUDES <i>Saber “ser” e “conviver”; Querer fazer</i>	Refere-se a aspectos sociais e afetivos relacionados ao trabalho. Diz respeito a um sentimento ou à predisposição da pessoa, que influencia sua conduta em relação aos outros, ao trabalho ou a situações (CARBONE <i>et al</i> , 2009, p. 45).

APÊNDICE E – Termo de Consentimento Livre e Esclarecido

UNIVERSIDADE FEDERAL DE VIÇOSA
CAMPUS FLORESTAL
35.690-000 – FLORESTAL – MINAS GERAIS - BRASIL

Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE)

O Sr.(a) está sendo convidado(a) como voluntário(a) a participar da pesquisa **COMPETÊNCIAS INDIVIDUAIS DOS ASSISTENTES EM ADMINISTRAÇÃO DA ESCOLA DE ENFERMAGEM DA UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS**. Nesta pesquisa pretendemos identificar, na percepção dos gestores e dos servidores, as competências individuais dos Assistentes em Administração da EE/UFMG, necessárias para o desempenho adequado de suas funções. Ressalta-se que não está incluso no escopo do projeto avaliar os servidores ou se estes possuem as competências necessárias às funções exercidas. O motivo que nos leva a estudar este tema é produzir informações que possam contribuir para o processo de gestão de pessoas na organização, em especial as ações de capacitação e desenvolvimento, beneficiando tanto os funcionários quanto à organização. O levantamento das competências individuais necessárias ao desempenho das funções exercidas por esses profissionais pode auxiliar os gestores na identificação das reais necessidades de capacitação e desenvolvimento de competências, que ao serem promovidas resultaria em ganhos tanto para a organização quanto para os servidores ao aproximar os objetivos individuais e os organizacionais.

Para esta pesquisa adotaremos os seguintes procedimentos de coleta de dados: análise de documentos, observação livre e entrevistas, com perguntas abertas e duração aproximada de 40 minutos. As entrevistas serão gravadas digitalmente, mediante sua concordância, e posteriormente transcritas para a análise.

Os riscos envolvidos na pesquisa consistem em se você se sentir constrangido (a) em algum momento ou com alguma pergunta feita pode se recusar a responder.

Para participar deste estudo, o Sr.(a) não terá nenhum custo, nem receberá qualquer vantagem financeira. O seu nome será mantido em sigilo, a fim de se evitar qualquer retaliação decorrente da sua participação. Mas, se eventualmente, acontecer algum problema como consequência desta pesquisa, os pesquisadores se colocam à disposição para esclarecimentos e apoio. O Sr.(a) tem garantida plena liberdade de recusar-se a participar ou retirar seu consentimento, em qualquer fase da pesquisa, sem necessidade de comunicado prévio. A sua participação é voluntária e a recusa em participar não acarretará qualquer penalidade ou modificação na forma em que o Sr.(a) é atendido(a) pelo pesquisador. Os resultados da pesquisa estarão à sua disposição quando finalizada. O(A) Sr.(a) não será identificado(a) em nenhuma publicação que possa resultar. Seu nome ou o material que indique sua participação não serão liberados sem a sua permissão.

Este termo de consentimento encontra-se impresso em duas vias originais, sendo que uma será arquivada pelo pesquisador responsável, na Universidade Federal de Viçosa/Campus de Florestal e a outra será fornecida ao Sr.(a).

Os dados e instrumentos utilizados na pesquisa ficarão arquivados com o pesquisador responsável por um período de 5 (cinco) anos após o término da pesquisa, e depois desse tempo serão destruídos. Os pesquisadores tratarão a sua identidade com padrões profissionais de sigilo e confidencialidade, atendendo à legislação brasileira, em especial, à Resolução 466/2012 do Conselho Nacional de Saúde, e utilizarão as informações somente para fins acadêmicos e científicos.

Eu,

_____,
contato _____, fui informado(a) dos objetivos da pesquisa **COMPETÊNCIAS INDIVIDUAIS DOS ASSISTENTES EM ADMINISTRAÇÃO DA ESCOLA DE ENFERMAGEM DA UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS** de maneira clara e detalhada, e esclareci minhas dúvidas. Sei que a qualquer momento poderei solicitar novas informações e modificar minha decisão de participar se assim o desejar. Declaro que concordo em participar. Recebi uma via original deste termo de consentimento livre e esclarecido e me foi dada a oportunidade de ler e esclarecer minhas dúvidas.

Belo Horizonte, _____ de _____ de 2016.

Assinatura do Participante

Assinatura do Pesquisador

Nome do Pesquisador Responsável: ADRIANA VENTOLA MARRA
Endereço: Rodovia LMG 818, km 06 - Florestal/MG – CEP: 35690-000
Telefone: (31) 35363414
E-mail: aventola@ufv.br

Em caso de discordância ou irregularidades sob o aspecto ético desta pesquisa, você poderá consultar:

CEP/UFV – Comitê de Ética em Pesquisa com Seres Humanos
Universidade Federal de Viçosa
Edifício Arthur Bernardes, piso inferior
Av. PH Rolfs, s/n – Campus Universitário
Cep.: 36570-900 Viçosa/MG
Telefone: (31)3899-2492
E-mail: cep@ufv.br/Site:www.cep.ufv.br

ANEXOS

ANEXO A – Autorização da Direção da EE/UFMG

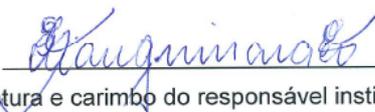


AUTORIZAÇÃO

Eu, Prof^a. Eliane Marina Palhares Guimarães, abaixo assinado, Diretora da Escola de Enfermagem da Universidade Federal de Minas Gerais autorizo a realização do estudo **Competências individuais dos assistentes em administração da Escola de Enfermagem da Universidade Federal de Minas Gerais**, a ser conduzido pelos pesquisadores abaixo relacionados. Fui informada pelo responsável do estudo sobre as características e objetivos da pesquisa, bem como das atividades que serão realizadas na instituição a qual represento – entrevista com chefias e servidores assistentes em administração e, observação das atividades desenvolvidas pelos servidores assistentes em administração.

Os pesquisadores se comprometem com o cumprimento das questões éticas da pesquisa, o sigilo das informações coletadas e com a utilização das mesmas para fins científicos.

Belo Horizonte, 20 de outubro de 2015.


Assinatura e carimbo do responsável institucional

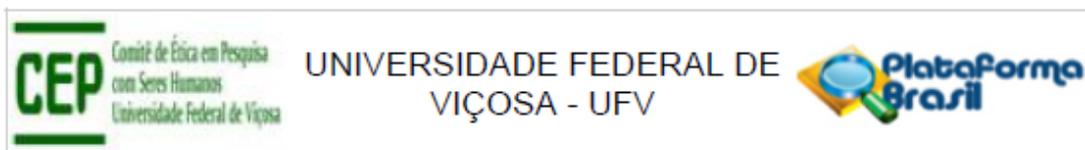
Prof^a Eliane Marina P. Guimarães
Diretora da Esc. Enfermagem/UFMG
Portaria nº 7.039 de 09/10/2014

LISTA NOMINAL DE PESQUISADORES:

Prof^a. Dr^a. Adriana Ventola Marra (orientadora)
Grazielle Cristine Pereira

Av. Alfredo Balena, 190 – Santa Efigênia – 30130-100
Belo Horizonte – MG – Brasil – Tel.: 55 31 3409-9828 – www.enf.ufmg.br

ANEXO B – Parecer Consubstanciado do Comitê de Ética em Pesquisa com Seres Humanos



PARECER CONSUBSTANCIADO DO CEP

DADOS DO PROJETO DE PESQUISA

Título da Pesquisa: COMPETÊNCIAS INDIVIDUAIS DOS ASSISTENTES EM ADMINISTRAÇÃO DA ESCOLA DE ENFERMAGEM DA UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS

Pesquisador: Adriana Ventola Marra

Área Temática:

Versão: 2

CAAE: 50903715.0.0000.5153

Instituição Proponente: Instituto de Ciências Humanas e Sociais Rio Paranaíba

Patrocinador Principal: Financiamento Próprio

DADOS DO PARECER

Número do Parecer: 1.391.192

Apresentação do Projeto:

Trata-se de um estudo de caso sobre as competências individuais dos Assistentes em Administração da Escola de Enfermagem da Universidade Federal de Minas Gerais (EEUFMG). Pelo estudo é indagado sobre quais seriam as competências que influenciam no desempenho adequado das funções dos Assistentes em Administração da EEUFMG

Objetivo da Pesquisa:

De acordo com pesquisadores, a pesquisa tem como objetivo Geral: "...identificar, na percepção dos gestores e dos servidores, as competências individuais dos Assistentes em Administração da EEUFMG, necessárias para o desempenho adequado de suas funções."

Específicos:

- Identificar e analisar o conteúdo da missão, visão, valores e objetivos da EEUFMG;
- Analisar a descrição do cargo Assistente em Administração;
- Identificar as atividades desempenhadas pelos Assistentes em Administração;
- Detectar as atividades comuns às diferentes funções ocupadas pelos Assistentes em Administração;
- Elencar as competências individuais dos assistentes administrativos;

Endereço: Universidade Federal de Viçosa, Avenida PH Rolfs s/n, Edifício Arthur Bernardes
Bairro: Campus Universitário **CEP:** 36.570-900
UF: MG **Município:** VICOSA
Telefone: (31)3899-2492 **E-mail:** cep@ufv.br

Continuação do Parecer: 1.391.192

f) Identificar e analisar como as políticas e práticas de gestão de pessoas empreendidas pela EEUFMG se relacionam com a formação e desenvolvimento de competências.

Avaliação dos Riscos e Benefícios:

Sem problemas éticos.

Comentários e Considerações sobre a Pesquisa:

Sem mais comentários de natureza ética.

Considerações sobre os Termos de apresentação obrigatória:

Sem mais considerações.

Recomendações:

Conclusões ou Pendências e Lista de Inadequações:

Aprovado

Considerações Finais a critério do CEP:

Ao término da pesquisa é necessário apresentar, via notificação, o Relatório Final (modelo disponível no site www.cep.ufv.br). Após ser emitido o Parecer Consubstanciado de aprovação do Relatório Final, deve ser encaminhado, via notificação, o Comunicado de Término dos Estudos.

Projeto analisado durante a 10ª reunião de 2015, realizada no dia 07 de dezembro de 2015.

Este parecer foi elaborado baseado nos documentos abaixo relacionados:

Tipo Documento	Arquivo	Postagem	Autor	Situação
Informações Básicas do Projeto	PB_INFORMAÇÕES_BÁSICAS_DO_PROJETO_624234.pdf	18/12/2015 17:17:11		Aceito
Outros	cartaresposta.pdf	18/12/2015 17:15:17	Adriana Ventola Marra	Aceito
Projeto Detalhado / Brochura Investigador	projetomodificado.pdf	18/12/2015 17:06:10	Adriana Ventola Marra	Aceito
TCLE / Termos de Assentimento / Justificativa de Ausência	tclemodificado.pdf	18/12/2015 17:02:51	Adriana Ventola Marra	Aceito
Folha de Rosto	FolhaA.pdf	10/11/2015 16:25:42	Adriana Ventola Marra	Aceito
Outros	autorizacao.pdf	10/11/2015 16:01:12	Adriana Ventola Marra	Aceito

Endereço: Universidade Federal de Viçosa, Avenida PH Rolfs s/n, Edifício Arthur Bernardes

Bairro: Campus Universitário

CEP: 36.570-900

UF: MG

Município: VICOSA

Telefone: (31)3899-2492

E-mail: cep@ufv.br

Continuação do Parecer: 1.391.192

Outros	roteiro.pdf	10/11/2015 15:59:19	Adriana Ventola Marra	Aceito
TCLE / Termos de Assentimento / Justificativa de Ausência	TCLE.pdf	10/11/2015 15:58:50	Adriana Ventola Marra	Aceito
Projeto Detalhado / Brochura Investigador	Projeto.pdf	10/11/2015 15:58:26	Adriana Ventola Marra	Aceito

Situação do Parecer:

Aprovado

Necessita Apreciação da CONEP:

Não

VICOSA, 20 de Janeiro de 2016

Assinado por:
HELEN HERMANA MIRANDA HERMSDORFF
(Coordenador)

Endereço: Universidade Federal de Viçosa, Avenida PH Rolfs s/n, Edifício Arthur Bernardes
Bairro: Campus Universitário **CEP:** 36.570-900
UF: MG **Município:** VICOSA
Telefone: (31)3899-2492 **E-mail:** cep@ufv.br

ANEXO C – Descrição do cargo Assistente em Administração

PLANO DE CARREIRA DOS CARGOS TÉCNICO-ADMINISTRATIVOS EM EDUCAÇÃO

DESCRIÇÃO DO CARGO

NÍVEL DE CLASSIFICAÇÃO: **D**

DENOMINAÇÃO DO CARGO: **ASSISTENTE EM ADMINISTRAÇÃO**

CÓDIGO CBO - **4110-10**

REQUISITO DE QUALIFICAÇÃO PARA INGRESSO NO CARGO:

- **ESCOLARIDADE:** Médio Profissionalizante ou Médio Completo + experiência
- **OUTROS:** Experiência de 12 meses
- **HABILITAÇÃO PROFISSIONAL:**

DESCRIÇÃO SUMÁRIA DO CARGO:

Dar suporte administrativo e técnico nas áreas de recursos humanos, administração, finanças e logística; atender usuários, fornecendo e recebendo informações; tratar de documentos variados, cumprindo todo o procedimento necessário referente aos mesmos; preparar relatórios e planilhas; executar serviços áreas de escritório. Assessorar nas atividades de ensino, pesquisa e extensão.

DESCRIÇÃO DE ATIVIDADES TÍPICAS DO CARGO

- **Tratar documentos:**

Registrar a entrada e saída de documentos; triar, conferir e distribuir documentos; verificar documentos conforme normas; conferir notas fiscais e faturas de pagamentos; identificar irregularidades nos documentos; conferir cálculos; submeter pareceres para apreciação da chefia; classificar documentos, segundo critérios pré-estabelecidos; arquivar documentos conforme procedimentos.

- **Preparar relatórios, formulários e planilhas:**

Coletar dados; elaborar planilhas de cálculos; confeccionar organogramas, fluxogramas e cronogramas; efetuar cálculos; elaborar correspondência; dar apoio operacional para elaboração de manuais técnicos.

- **Acompanhar processos administrativos:**

Verificar prazos estabelecidos; localizar processos; encaminhar protocolos internos; atualizar cadastro; convalidar publicação de atos; expedir ofícios e memorandos.

- **Atender usuários no local ou à distância:**

Fornecer informações; identificar natureza das solicitações dos usuários; atender fornecedores.

- **Dar suporte administrativo e técnico na área de recursos humanos:**

Executar procedimentos de recrutamento e seleção; dar suporte administrativo à área de treinamento e desenvolvimento; orientar servidores sobre direitos e deveres; controlar frequência e deslocamentos dos servidores; atuar na elaboração da folha de pagamento; controlar recepção e distribuição de benefícios; atualizar dados dos servidores.

- **Dar suporte administrativo e técnico na área de materiais, patrimônio e logística:**

Controlar material de expediente; levantar a necessidade de material; requisitar materiais; solicitar compra de material; conferir material solicitado; providenciar devolução de material fora de especificação; distribuir material de expediente; controlar expedição de malotes e recebimentos; controlar execução de serviços gerais (limpeza, transporte, vigilância); pesquisar preços.

- Dar suporte administrativo e técnico na área orçamentária e financeira:
Preparar minutas de contratos e convênios; digitar notas de lançamentos contábeis; efetuar cálculos; emitir cartas convite e editais nos processos de compras e serviços.
- Participar da elaboração de projetos referentes a melhoria dos serviços da instituição.
- Coletar dados; elaborar planilhas de cálculos; confeccionar organogramas, fluxogramas e cronogramas; atualizar dados para a elaboração de planos e projetos.
- Secretariar reuniões e outros eventos:
- Redigir documentos utilizando redação oficial.
- Digitar documentos.
- Utilizar recursos de informática.
- Executar outras tarefas de mesma natureza e nível de complexidade associadas ao ambiente organizacional.