

**COMPETÊNCIAS FUNDAMENTAIS PARA O CARGO DE ASSISTENTE EM
ADMINISTRAÇÃO NA PRÓ-REITORIA DE GESTÃO DE PESSOAS DA UNIVERSIDADE
FEDERAL DE JUIZ DE FORA**

JANDER ÂNGELO DIOGO FERREIRA
UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA (UFJF)

JULIANA SARAIVA MOREIRA
UNIVERSIDADE FEDERAL DE VIÇOSA (UFV)

ODEMIR VIEIRA BAETA
UNIVERSIDADE FEDERAL DE VIÇOSA (UFV)

COMPETÊNCIAS FUNDAMENTAIS PARA O CARGO DE ASSISTENTE EM ADMINISTRAÇÃO NA PRÓ-REITORIA DE GESTÃO DE PESSOAS DA UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA

INTRODUÇÃO

Os modelos tradicionais de gestão de recursos humanos, enraizados na gênese da administração científica, vêm passando por grandes transformações. Os indivíduos tornaram-se elementos estratégicos para a realização dos objetivos organizacionais, havendo a necessidade de se pensar em métodos de gestão que transcendam as funções meramente operacionais. Assim, por meio das discussões a respeito da melhor maneira de se conduzir pessoas em busca dos objetivos institucionais, emerge o modelo denominado Gestão por Competências (GC), com o propósito de desenvolver o capital humano e melhorar o desempenho organizacional (CARBONE *et al.*, 2016).

O setor público de vários países, casos de Canadá, Bélgica, Estados Unidos, Reino Unido e França, passou a adotar o modelo de GC a partir dos anos de 1980, como proposta de implantar uma cultura mais flexível e empreendedora (OCDE, 2010; CAPUANO, 2015). No Brasil, foi com o advento do Decreto nº 5.707 de 23 de fevereiro de 2006 que se instituiu a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal (PNDP), definindo-se diretrizes a serem seguidas por todos os órgãos e entidades da administração pública federal para a gestão de pessoas.

O modelo proposto pela PNDP permite sistematizar o plano de desenvolvimento de pessoas com foco nos resultados, identificar as necessidades reais de capacitação dos servidores e alinhar as competências requeridas aos objetivos estratégicos das organizações (BRASIL 2006a). Assim, busca-se desenvolver nas instituições públicas uma política de gestão de pessoas que contemple ações de capacitação voltadas para a melhoria na qualidade dos serviços públicos ofertados.

Dentro do conjunto de entidades e órgãos pertencentes ao setor público federal, se insere a Universidade Federal de Juiz de Fora (UFJF), instituição pública vinculada a administração indireta do poder executivo e mantida com recursos provenientes da União. Para esta pesquisa, optou-se como unidade de análise a Coordenação de Administração de Pessoal (CAP), setor vinculado à Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas (PROGEPE) e que possui o objetivo de gerenciar os dados cadastrais e de remunerações dos servidores da UFJF. Assim, buscou-se responder ao seguinte problema: Quais as competências fundamentais para a realização das atividades exercidas pelos Assistentes em Administração na CAP/PROGEPE?

O objetivo principal deste artigo é descrever as competências individuais para as atribuições desenvolvidas pelos Assistentes em Administração na Coordenação de Administração de Pessoal da Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas da Universidade Federal de Juiz de Fora (CAP/PROGEPE/UFJF), por meio do processo de mapeamento. Como objetivos específicos temos: verificar as atribuições do Assistente em Administração, averiguar quais são as atividades realizadas na CAP/PROGEPE e a dinâmica de trabalho no setor e identificar as competências tidas como fundamentais para os ocupantes do cargo na CAP.

FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Gestão de Pessoas

A Gestão de Pessoas (GP) consiste em uma associação de procedimentos, técnicas e aprendizados que possibilitam à organização gerir o capital humano da melhor forma possível, com o propósito de alinhar as pessoas, suas competências e seu desempenho para cumprir os

objetivos institucionais e alcançar os resultados almejados (DUTRA, 2002; 2017). O maior desafio para qualquer tipo de organização, seja ela privada ou pública, é mobilizar e utilizar plenamente o capital humano pertencente ao seu quadro funcional, pois os indivíduos se tornaram a competência básica de uma organização, um diferencial competitivo frente ao cenário altamente globalizado, inconstante, variável e concorrencial (FLEURY; FLEURY, 2004; CARBONE *et al.*, 2016; DEMO; FERNANDES; FOGAÇA, 2017).

Conforme Mascarenhas (2008), a função da GP é de contribuinte para o alcance dos objetivos organizacionais, baseando-se na ligação entre os métodos de gerenciar os recursos humanos e seu empenho em implantar as intenções estratégicas estabelecidas. Nesse sentido, as políticas de GP passam a ser parte integrante da estratégia (FLEURY; FLEURY, 2004), esperando-se dos funcionários um maior comprometimento e a busca pelos resultados. Segundo Gil (2009, p. 17), a GP deve estar intimamente relacionada a uma função de gerência, no qual “visa à cooperação das pessoas que atuam nas organizações para o alcance dos objetivos tanto organizacionais quanto individuais”.

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

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

Os desafios enfrentados pelas organizações, as críticas aos processos de gestão dos recursos humanos e o novo papel dos indivíduos nas organizações, permitiram que a Gestão por Competência emergisse como alternativa às metodologias tradicionais de GP, principalmente por possuir uma proposta mais abrangente e flexível. Seu modelo pode ser entendido como um sistema integrado e sinérgico, de caráter meritocrático, que incorpora princípios contemporâneos de governança de pessoas, capaz de aprimorar os processos e práticas de GP nas organizações, potencializando as competências profissionais e permitindo gerar melhores resultados.

Abordagem Sobre Gestão por Competências

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

Nesse sentido, as competências essenciais são identificadas, captadas, desenvolvidas e avaliadas por um processo ininterrupto, que possibilite manter a aprendizagem e expandir o conhecimento. Autores como Brandão e Guimarães (2001), Brandão e Bahry (2005), Camões e Meneses (2016), Carbone *et al.* (2011; 2016), dentre outros, apontam que o modelo de GC se

sustenta por meio de etapas distintas, as quais são subsidiadas por ações que buscam o gerenciamento das competências eventualmente existentes e a identificação das que são necessárias.

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

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

Finalmente, temos a fase de acompanhamento e avaliação, momento no qual ocorre um *feedback*, ou realimentação do sistema, à medida que os resultados alcançados são confrontados com aqueles que eram esperados. Desta forma, verifica-se se as estratégias implementadas foram adequadas, permitindo assim identificar a necessidade de corrigir possíveis desvios ou até mesmo repensar o planejamento estratégico (BRANDÃO; BAHRY, 2005; BRANDÃO, 2017; CARBONE *et al.*, 2011; 2016). Na visão de Dias *et al.* (2010), a avaliação é um desdobramento natural do desenvolvimento de sistemas de gestão por competências e possibilita aos gestores verificarem se as competências estão sendo assimiladas pelos colaboradores.

Nota-se, portanto, que as pessoas passaram a se constituir como fatores que conferem às organizações, um diferencial competitivo, pois contar com profissionais capacitados, e que saibam pôr em prática as suas competências, tornou-se premissa básica para enfrentar as adversidades e aproveitar as oportunidades que vão surgindo no decorrer das atividades institucionais (BRANDÃO; GUIMARÃES, 2001; FLEURY; FLEURY, 2004).

Na Administração Pública Federal no Brasil, o ideário da reforma gerencial buscou em sua gênese o desenvolvimento e a profissionalização do serviço público, com o propósito de ampliar a capacidade do governo federal na gestão da máquina pública e melhorar as condições dos serviços prestados à população. Com o surgimento da PNDP, Decreto nº 5.707/2006, ocorreu a materialização da dimensão do desenvolvimento profissional como um elemento central.

O Decreto determina a implementação da PNDP em todos os órgãos e entidades da administração pública federal, com o objetivo de melhorar a eficiência, eficácia e qualidade dos serviços públicos prestados ao cidadão; desenvolver permanente do servidor público; adequar as competências requeridas dos servidores aos objetivos das instituições; divulgar e gerenciar as ações de capacitação; e racionalizar e efetivar os gastos com capacitação (BRASIL, 2006a). A PNDP determina a busca adequação das competências requeridas aos objetivos de cada ente e o estabelecimento dos programas de capacitação fundamentados nas deficiências verificadas durante a realização das atividades. Desta forma, é fundamental o enfoque nos planos estratégicos, bem como na identificação das competências necessárias para o cumprimento dos objetivos.

O principal desafio para as instituições, seja de qual seguimento for, é direcionar seu sistema de GP para desenvolver e expandir a habilidade criativa e produtiva do homem, com o propósito de obter vantagem competitiva em um contexto socioeconômico capitalista e altamente mutável. Neste cenário, é essencial retribuir as pessoas pelos resultados positivos, fornecendo subsídios para o seu crescimento financeiro e pessoal (DIAS *et al.*, 2010). Este contexto possibilitou iniciar os primeiros debates a respeito do conceito de competências, termo que veio ganhando conotações diferentes ao longo do tempo e permitiu estruturar as bases para as discussões sobre a GC.

Competências individuais e organizacionais

Os estudos a respeito do tema competências nas organizações podem ser agrupados em duas grandes correntes teóricas, que passaram a influenciar as discussões sobre assunto (BRANDÃO; GUIMARÃES, 2001; FLEURY; FLEURY, 2001; 2004; CARBONE *et al.*, 2016). A primeira delas é creditada aos norte-americanos, como McClelland (1973) e Boyatzis (1982). Estes autores classificam competência como o conjunto dos conhecimentos, habilidades e atitudes (CHA) que o indivíduo deve possuir “para executar um trabalho com nível superior de performance” (DUTRA, 2017, p. 127). A ideia proposta considerava a competência como um *input*, uma qualidade esperada (FLEURY; FLEURY, 2001).

As configurações do trabalho passaram por várias transformações, principalmente na década de 1990, fator que motivou outros autores a contestarem o entendimento até então proposto pela corrente norte-americana. Neste período, emerge a perspectiva francesa, capitaneada por autores como Le Boterf (2003) e Zarifian (2011). Segundo seus adeptos, o conceito de competência vai além do que ter meramente conhecimento ou experiência prática. Podemos falar de competência apenas quando há uma ação, traduzida em saber mobilizar e aplicar o repertório de recursos à disposição de um indivíduo em diferentes contextos de trabalho (CARBONE *et al.*, 2011).

Para Le Boterf (2003), competência humana não é um estado, não se reduz a um conhecimento específico. Ela se traduz em um saber agir responsável, reconhecido pelos outros e desempenhado em um determinado contexto de trabalho. Zarifian (2011) entende que a competência é revelada quando há iniciativa, aplicação dos conhecimentos adquiridos e desenvolvidos com o surgimento de situações imprevistas, bem como a permuta de sabedorias e vinculações entre atividades e pessoas diversas. Baseado nessa perspectiva, as competências passaram a serem vistas como *outputs* (saída), ou seja, elas são compreendidas como a entrega da pessoa à organização, de forma a criar valor para ambos (DUTRA, 2017).

No Brasil, a competência é vista de forma integrada – os indivíduos atuam como agentes de transformação, com o propósito de cumprir os objetivos organizacionais e, conseqüentemente, serem notados por seu comprometimento (DUTRA, 2017; FLEURY; FLEURY, 2001; RUAS, 2005; CARBONE *et al.*, 2016). Nesse sentido, Fleury e Fleury (2001, p. 188) compreendem a competência como “um saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos, habilidades, que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo”.

A competência é decorrência da combinação sinérgica das dimensões, gerando desta forma um resultado no trabalho. Os autores descrevem o conhecimento como o saber, a uma série de informações que o indivíduo estruturou e acumulou pelas vivências pessoais e profissionais ao longo do tempo, possibilitando-lhe compreender o mundo; a habilidade é o saber fazer, o uso do conhecimento de forma prática; e a atitude está associada ao querer fazer, a um sentimento ou inclinação da pessoa em adotar uma determinada ação, relacionada ao trabalho, aos outros ou às circunstâncias (DURAND, 2000; CARBONE *et al.*, 2011; 2016).

A vinculação entre as competências dos indivíduos e o desempenho estratégico organizacional estimula a preocupação quanto às competências organizacionais, cuja interação determina os produtos e serviços esperados. Sob esta ótica, percebe-se estas competências como estratégicas para os resultados de uma organização, sendo que a GP deve auxiliar no desenvolvimento de vantagens competitivas duradouras. No entanto, apesar de existirem, elas não são mobilizadas da mesma forma que ocorre com as competências individuais (SILVA; MELLO, 2011).

Prahalad e Hamel (1990) deram uma importante contribuição para a construção do conceito, ao separarem as competências organizacionais em básicas, entendidas como aquelas necessárias ao funcionamento da organização; e essenciais (*core competences*), que preenchem três requisitos de validação: i) serem valiosas e versáteis, a ponto de possibilitarem acesso a uma vasta multiplicidade de mercados; ii) oferecerem condições para que os consumidores percebam os benefícios de seus produtos e serviços – agregação de valor; e iii) dificilmente são imitadas pela concorrência, obtendo vantagem competitiva (MASCARENHAS, 2008; CARBONE *et al.*, 2016).

Segundo Dutra (2017), nos últimos tempos as organizações modernas estão se preocupando cada vez mais em desenvolver competências que possam lhes garantir vantagens competitivas. O modelo de GC adotado pela iniciativa privada considera que as competências organizacionais devem conferir um desempenho superior à organização, permitindo com isto o retorno financeiro desejado. No entanto, tal critério não consegue atender as necessidades das organizações públicas, visto que elas possuem focos diferentes, pois a busca pelo diferencial nas instituições públicas centra-se na prestação de serviços de qualidade à sociedade.

As organizações públicas precisam dar ênfase na concretização de sua missão, de forma que suas competências permaneçam sempre em constante ajustamento ao contexto e haja um intenso processo de aprendizagem, o que permite atingir seus objetivos e fornecer produtos e serviços com excelência (BRUNO-FARIA; BRANDÃO, 2003; SANTOS, 2012). As competências organizacionais devem ser formadas a partir dos objetivos estratégicos que as organizações públicas pretendem atingir tanto no médio quanto no longo prazo, estando alinhadas às competências individuais dos servidores, conforme salienta Camões (2013). Neste sentido, faz-se necessário mapear as competências necessárias, passo inicial para que qualquer instituição possa implementar a GC e estruturar suas políticas e práticas de gestão de pessoas (OCDE, 2010).

Processo de Mapeamento das Competências

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

Este procedimento poderá ser realizado por meio de pesquisa documental, tendo como base os documentos estruturantes da organização, bem como fazer uma análise da própria missão, visão de futuro, dos valores, dos objetivos e de outras informações referentes à estratégia institucional (BRANDÃO; BAHRY, 2005; CARBONE *et al.*, 2011; 2016). Em seguida, coleta-se dados com pessoas consideradas chave, com o propósito de compará-los com as informações levantadas durante a análise documental (BRUNO-FARIA; BRANDÃO, 2003). Tal arrolamento pode ser realizado por meio de métodos ou técnicas de pesquisa, como

entrevistas, grupos focais, questionários e observação - participante ou não participante (BRASIL, 2013).

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

É importante descrever as competências profissionais ou humanas sob a forma de referencial de desempenho esperado ou de comportamentos passíveis de observação no trabalho (CARBONE *et al.*, 2011). O comportamento deve ser delineado empregando-se “um verbo” e “um objetivo de ação”. A este processo, ainda é possível inserir um *critério*, modelo de qualidade considerado aceitável, e também uma *condição*, na qual se acredita que a performance possa ocorrer (BRANDÃO; BAHRY, 2005).

Para este estudo, considerou-se os ensinamentos de Carbone *et al.* (2011) e Brandão (2017) no que diz respeito à identificação das competências individuais relativas aos Assistentes em Administração da CAP/PROGEPE, verificando-se a capacidade dos servidores de mobilizar as dimensões do CHA em diferentes contextos de trabalho. Assim, foi possível descrever as competências sob a forma de comportamentos aguardados em um profissional e suscetível de observação na Coordenação, indicando ainda o que deverá ser capaz de entregar à organização, seguindo, portanto, a determinação do Guia Prático de Mapeamento do MPDG (2013).

METODOLOGIA

A estratégia de pesquisa adotada constituiu-se em um estudo de caso único, o qual é mais adequado quando o pesquisador pretende observar como um certo fenômeno ocorre no mundo real (YIN, 2015). A abordagem adotada na investigação classificou-se como qualitativa, pois preocupou-se com o aprofundamento da compreensão dos significados, das características apresentadas pelo grupo social e os processos relacionados à organização (GODOI; BALSINI, 2010; RICHARDSON *et al.*, 2012). Quanto aos objetivos da pesquisa, ela pode ser classificada como descritiva, visto que envolveu o uso de técnicas uniformizadas de coleta de dados, com o propósito de descrever, registrar, analisar e interpretar informações sobre fenômenos ou opiniões atuais de uma população específica (TRIVIÑOS, 2013).

A escolha dos sujeitos da pesquisa baseou-se na seleção não-probabilística. Foram selecionados os servidores pela conveniência, devido a facilidade de acesso e concordância em participar da pesquisa, e por serem avaliados como elementos possuidores das características que retratam bem a população-alvo (MARCONI; LAKATOS, 2011; VERGARA, 2016).

A primeira etapa ocorreu por meio do levantamento de documentos para verificar os objetivos institucionais, as atribuições do cargo e do setor. Posteriormente, efetuou-se entrevistas com doze Assistentes em Administração, três gerentes e duas dirigentes da CAP/PROGEPE. Foi possível levantar as atividades realizadas pelos servidores e identificar os conhecimentos, as habilidades e as atitudes necessárias ao desempenho das funções pelos servidores (BRASIL, 2006), empregando-se ainda o conceito de competência individual proposto por Carbone *et al.* (2011). E por fim, conduziu-se uma observação não-participante no campo de pesquisa, que permitiu visualizar a dinâmica de trabalho, as discussões no espaço, o comportamento dos indivíduos e as condições de trabalho oferecidas (CRESWELL, 2007).

Todas as informações levantadas foram verificadas por meio da análise de conteúdo. Realizou-se a sua operacionalização em três etapas: i) pré-analítica, que envolveu o levantamento do material a ser pesquisado e a leitura flutuante do mesmo; ii) exploração do material, processo no qual os documentos e a transcrição das entrevistas foram transformados e recortados em unidades de registro e escolhidas as categorias analíticas; e iii) tratamento e

interpretação dos resultados, na qual foi possível tornar as informações mais significativas. Nesse momento, realizaram-se interpretações a respeito do conteúdo manifesto e inferências sobre o latente, relacionando-os ao quadro teórico desenhado inicialmente. (BARDIN, 2011).

ANÁLISE DOS RESULTADOS

Verificação das Atribuições

Para identificar as atividades realizadas pelos Assistentes em Administração na CAP, buscou-se quais eram as ocupações específicas no setor. Desta forma, houve a indispensabilidade de discriminar as atribuições de cada Divisão (Gerência de Cadastro e Gerência de Remuneração), bem como extrair, da fala dos sujeitos da pesquisa, quais eram as tarefas por eles exercidas, com o intuito de auxiliar na fiel identificação das referidas funções pertencentes à Coordenação. O Quadro 1 retrata as obrigações precípuas estabelecidas pela PROGEPE às divisões pertencentes a CAP, o qual devem ser desenvolvidas de maneira adequada pelos servidores.

Quadro 1 - Atribuições centrais das divisões pertencentes à CAP

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

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

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

No que diz respeito a estas ocupações, com a verbalização dos entrevistados - neste caso os Assistentes em Administração e seus respectivos chefes – foi possível identificar quais eram as atividades afins. Em geral, as falas sinalizam que o cotidiano de trabalho destes servidores remete a: acessa, consulta e alimenta o Sistema Integrado de Administração de Pessoal – SIAPE (17); atendimento ao público (14); recebe processos, formulários e outros documentos funcionais (13); realiza cálculos financeiros ou de tempo de serviço (12); emite declarações

diversas (11); fornece acesso a documentos e cópia dos mesmos (10). Estas tarefas do cotidiano foram as mais citadas, devido ao fato de serem recorrentes nas duas gerências da CAP.

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

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

A descrição do cargo de Assistente em Administração, conforme o que estabelece o Plano Único de Classificação e Retribuição de Cargos e Empregos (PUCRCE), Decreto nº 94.664 de 23 de julho de 1987, aponta que seus ocupantes deverão ser capazes de “Planejar, orientar e executar atividades pertinentes à administração em seus vários segmentos, dando suporte administrativo e técnico à chefia da unidade e promovendo contatos com os diversos setores da entidade e terceiros”. O Quadro 2 retrata as atividades que podem ser desempenhadas, a partir das necessidades de trabalho dos setores.

Quadro 2 - Atribuições do Assistente em Administração constante no PUCRCE

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

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

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

específicas, que permitem verificar a importância de se apresentar uma relação de funções mais fiel às aptidões que os indivíduos podem oferecer. Espera-se dos indivíduos um compromisso maior com o trabalho e que estejam sempre atentas às normas e possíveis mudanças dela decorrentes, fator que requer apontamentos mais realistas durante o processo de desenvolvimento de um novo regulamento, atualizado, para os cargos.

Dimensões da Competência

Para identificar o conjunto do CHA necessário para as atividades desempenhadas no setor, procedeu-se a verificação das Atribuições do Setor e do Cargo, das entrevistas feitas com os Assistentes em Administração, os Gerentes e Diretores do setor objeto deste estudo, bem como os objetivos organizacionais estabelecidos no PDI 2016-2020 e no Plano de Ação (PA) 2018-2020 da UFJF. Segundo Carbone *et al.* (2016), essas dimensões estabelecem os alicerces para a expressão das competências no trabalho, ao serem aplicadas em conjunto e de forma complementar. O equilíbrio entre o saber, o saber fazer e o saber agir é necessário durante a ação dos indivíduos, pois, de modo isolado, estes elementos não são suficientes para o desempenho esperado em um determinado contexto organizacional.

Primeiramente, foi realizado o levantamento dos Conhecimentos necessários para a realização das atividades desenvolvidas na Coordenação. Segundo a literatura, os conhecimentos podem ser compreendidos como o conjunto de informações armazenadas e organizadas pelo indivíduo ao longo de sua vida, a partir das experiências pessoais, profissionais e acadêmicas, ocasionando impacto sobre sua análise ou conduta diante das situações (CARBONE *et al.*, 2016). Refere-se ao “saber”, a uma série de lembranças, ideias, informações ou fenômenos que fazem sentido e dão importância ao trabalho, possibilitando compreender o mundo.

Na CAP a principal forma de repassar tais conhecimentos ocorre por meio da aprendizagem organizacional, que seria o processo de replicar ou repassar aos colegas aquilo que foi aprendido. Esta forma é enfatizada por Zarifian (2011) como um jogo de aprendizagem por eventos, no qual os indivíduos mobilizam esquemas de ação que permitem compreender causas e efeitos e, conseqüentemente, aprender coisas novas, passíveis de aplicação no cotidiano de trabalho. Isto facilita também o processo de execução daquilo que foi assimilado pelos indivíduos.

A Tabela 1 elenca todos os itens citados pelos entrevistados, os quais deverão permear, segundo eles, a mente daqueles servidores que trabalham ou trabalharão na Coordenação.

Tabela 1 - Conhecimentos indispensáveis para o trabalho e os propósitos da CAP

ELEMENTOS	FREQUENCIA
Sistemas utilizados, informática e internet	16
Legislação, normas, orientações e instruções	14
Raciocínio quantitativo (Matemática)	9
Domínio da norma culta padrão e redação oficial	5
Elaboração de ofícios, memorandos, declarações e portarias	5
Rotinas administrativas e tramitação de processos	5
Gestão de documentos, arquivos e informações	3
Noções de Contabilidade Básica e o programa GFIP	3
Estrutura organizacional e hierárquica	2
Entender o fluxo de informações e comunicação na instituição	1
Saber os objetivos e a missão da instituição	1

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

Fonte: Dados da pesquisa.

Posteriormente, foram identificadas as habilidades, que são consideradas como o “saber fazer”. É a capacidade da pessoa em converter seus conhecimentos em algo produtivo no trabalho (CARBONE *et al.*, 2011). Para Durand (2000) é a transformação do que está armazenado na memória em ação, por meio de técnicas ou aptidões capazes de auxiliar no exame e solução de um determinado problema. A partir dessa definição, buscou-se identificar as habilidades essenciais para as atividades desenvolvidas na Coordenação, as quais foram manifestadas pelos entrevistados e posteriormente reunidas na Tabela 2.

Tabela 2 - Habilidades indispensáveis para o trabalho e os propósitos da CAP

ELEMENTOS	FREQUENCIA
Manusear recursos computacionais, sistemas e a tecnologia da comunicação e informação	17
Interpretar regramentos jurídicos e documentos	10
Realizar cálculos matemáticos e contábeis	8
Comunicar-se com clareza, na forma escrita ou oral	7
Atender ao público e aos órgãos fiscalizadores, aplicando vocabulário adequado	6
Redigir e-mails e documentos diversos	6
Gerenciar o tempo para cumprir as tarefas	5
Raciocinar e executar o trabalho de forma ágil	5
Conservar um bom relacionamento interpessoal	4
Superar conflitos	4
Trabalhar em equipe	4
Organizar arquivos, processos e a estação de trabalho	3
Solucionar problemas vinculados às suas atribuições e àqueles não habituais	3
Posicionar-se de maneira assertiva	1

^a Percentual aproximado em relação ao número de entrevistados - neste caso 17 (dezessete) sujeitos.

Fonte: Dados da pesquisa.

E por fim, apresenta-se a Tabela 3, com as Atitudes indispensáveis ao trabalho.

Tabela 3 - Atitudes indispensáveis para o trabalho e os propósitos da CAP

ELEMENTOS	FREQUENCIA
Agir com proatividade, celeridade e determinação	14
Buscar informações e normas jurídicas para se orientar nas funções	10
Comprometimento (assiduidade, pontualidades e responsabilidade)	9
Adotar postura ética profissional exigida pelo cargo	7
Agir com autonomia e segurança (tomar decisões)	6
Conduzir as atividades com atenção, respeito às normas e sigilo sobre informações	6
Demonstrar empatia por colegas e pelo público atendido	5
Demonstrar interesse para capacitação, desenvolvimento e atualização profissional	5
Compartilhar conhecimentos com os colegas	4
Demonstrar educação e autocontrole ao atender (respeito, receptividade e tolerância)	4
Compreender as pessoas e suas particularidades	4
Colaborar na otimização dos procedimentos de trabalho	3
Cooperar para o bom andamento das atividades no setor	3
Disposição para ouvir críticas e receber <i>feedbacks</i>	2

^a Percentual aproximado em relação ao número de entrevistados - neste caso 17 (dezessete) sujeitos.

Fonte: Dados da pesquisa.

Esta dimensão da competência, diz respeito ao “querer fazer”, sentimento ou inclinação para a realização ou não de uma determinada ação. Conforme Durand (2000) e Carbone *et al.* (2016), tal posicionamento é baseado em aspectos psicossociais vinculados ao trabalho, ou seja,

ao grau de concordância ou de rejeição da pessoa em relação a outros indivíduos, aos objetos e às circunstâncias existentes.

Nesse sentido, Le Boterf (2003) aponta que é imprescindível a ampliação da margem de autonomia dos indivíduos na condução de sua atividade profissional e na gestão de situações complexas, pois nem todas as circunstâncias de decisão estão vinculadas apenas à resolução de problemas. Assim, o indivíduo apresenta maior liberdade e, conseqüentemente, motivação para a consecução de suas atividades.

Descrição das Competências Individuais Mapeadas

Nesta etapa da pesquisa, foram descritas as competências individuais necessárias para as funções realizadas na CAP/PROGEPE, por meio das informações coletadas a partir dos procedimentos metodológicos aplicados. Para tanto, foi imprescindível a adequada organização dos elementos por semelhança, devido à importância de se construir as referências de forma objetiva e o mais próximo possível da realidade estudada. Desta forma, dez competências puderam ser identificadas, respeitando-se o quantitativo ideal recomendado por Dutra (2017), o qual determina o número limite entre sete e doze.

Carbone *et al.* (2011) e Brandão (2017), apontam que as competências devem ser descritas como referencial de comportamentos esperados no trabalho e que possam ser observados. Além disto, cada uma delas possui o conjunto das dimensões dos conhecimentos, habilidades e atitudes (saber agir), também levantadas ao longo da análise apresentada anteriormente. O Quadro 3 apresenta um exemplo de como foi operacionalizada a definição da competência “Trabalho em Equipe e Cooperação”.

Quadro 3 - Trabalho em Equipe e Cooperação

COMPETÊNCIA	DEFINIÇÃO OPERACIONAL	
<u>Trabalho em Equipe e Cooperação</u>	<ul style="list-style-type: none"> * Colabora para o alcance dos resultados da equipe, participando de um esforço coletivo para resolução dos problemas. * Desenvolve ações compartilhadas para cumprir as atividades a contento, por meio de cooperação mútua. * Expõe sua opinião com precisão, assertividade e respeito às ideias dos colegas de trabalho, fornecendo informações relevantes ao trabalho. 	
Conhecimentos	Habilidades	Atitudes
<ul style="list-style-type: none"> • Conjunto de normas específicas e gerais; • Funções e tarefas do setor; • Procedimentos e rotinas adotados no trabalho; • Técnicas de negociação. 	<ul style="list-style-type: none"> • Ajusta-se às mudanças no trabalho; • Dialogar sobre a melhor forma de conduzir o trabalho; • Gerencia corretamente o prazo de cumprimento das tarefas; • Negociação e persuasão; • Organiza a estação de trabalho e seus processos; • Socorre as atividades do colega. 	<ul style="list-style-type: none"> • Agilidade; • Capacidade de adaptação às mudanças; • Companheirismo; • Compartilhar informações; • Cooperação na resolução das atividades; • Demonstra interesse na rotatividade do trabalho; • Disposição para ouvir críticas e <i>feedbacks</i>; • Disposição para dialogar e incentivar os colegas; • Eficiência; • Flexibilidade; • Postura ética; • Proatividade; • Sensibilidade.

Fonte: Dados da pesquisa.

Nela foram estabelecidos os Conhecimentos, Habilidades e Atitudes necessárias para a sua consecução, dimensões levantadas e analisadas a partir da análise documental, das entrevistas realizadas e observação não-participante feita no local de trabalho dos Assistentes em Administração da CAP/PROGEPE. É importante também possuir habilidades de negociação e capacidade de ajustar-se as mudanças, bem como conhecimentos das normas, funções, tarefas, procedimentos e rotinas do setor para a melhor condução do trabalho, além de outras relacionadas no quadro anterior.

Zarifian (2011, p. 43) argumenta que é essencial o apoio da equipe de trabalho em momentos no qual os problemas surgem mais complexos, ultrapassando o saber e a ação individual. Por isto, é importante que os servidores se organizem para colaborar com e até mesmo substituir os colegas, pois parte das atividades desenvolvidas acabam sendo realizadas por etapas dependentes umas das outras ou que requerem uma bagagem elevada de conhecimento.

A seguir (Quadro 4), foram retratadas as demais competências, identificadas como relevantes para as atribuições desempenhadas pelos Assistentes em Administração, principal objetivo deste estudo, as quais foram descritas como comportamentos passíveis de observação no trabalho, conforme as orientações da literatura especializada no assunto, e que foi devidamente discutido no referencial teórico.

Quadro 4 - Competências Individuais Identificadas

COMPETÊNCIA	DEFINIÇÃO OPERACIONAL
<u>Atendimento ao Público</u>	* Recebe o público de forma cortês e respeitosa, atendendo suas demandas e expectativas com atenção, qualidade e rapidez.
<u>Autodesenvolvimento</u>	* Procura, constantemente, opções de treinamento, capacitação e qualificação, para desenvolver-se profissionalmente e aperfeiçoar o processo de trabalho.
<u>Capacidade Analítica</u>	* Avalia e interpreta sistematicamente dados, informações e documentos, relacionando-os de forma lógica com as normas jurídicas vinculadas ao trabalho. * Soluciona problemas ligados ao seu campo de atuação, lidando com situações que surgem de forma imprevista.
<u>Comprometimento Funcional</u>	* Envolve-se efetivamente com o trabalho, esforçando para honrar seus compromissos e alcançar os resultados.
<u>Comunicação e Interação</u>	* Comunica-se e interage de modo claro, coerente e objetivo, na forma escrita e oral, utilizando eficazmente as ferramentas de comunicação à disposição.
<u>Pensamento Sistêmico</u>	* Demonstra entendimento global e integrado da Universidade, sua estrutura organizacional, os processos de trabalho, as rotinas e normas estabelecidos. * Evidencia compreensão sobre a importância do seu trabalho para o funcionamento do setor e cumprimento dos objetivos institucionais.
<u>Planejamento, Organização e Disciplina</u>	* Planeja e controla as atividades cotidianas, de maneira a encontrar facilmente as informações necessárias, atender as solicitações em tempo hábil e aprimorar os métodos utilizados. * Estabelece as prioridades para o serviço, de acordo com o cronograma mensal divulgado e as obrigações do setor.
<u>Relacionamento Interpessoal</u>	* Relaciona-se de modo adequado e cordial com colegas, outros servidores e o público atendido. * Suporta, de forma profissional, situações de pressão e contrariedades no trabalho.
<u>Responsabilidade e Postura Ética</u>	* Apresenta postura ética profissional no exercício de suas atribuições, ao lidar com pessoas, documentos e o patrimônio público. * Responsabiliza-se pelo registro, cuidado e publicação das informações e dos atos praticados durante a execução do trabalho.

Fonte: Dados da pesquisa.

As competências individuais encontradas nesta pesquisa, ligadas diretamente às atividades desenvolvidas em um órgão pertencente ao Ministério da Educação (MEC), no qual exerce funções ligadas à gestão de pessoas, são importantes especificamente para as questões que envolvem a vida funcional e financeira dos servidores pertencentes à Universidade Federal de Juiz de Fora. Além disto, seu foco também recai na prestação de serviços de qualidade à sociedade, pois a Coordenação de Administração de Pessoal lida diretamente com o público.

No entanto, vale ressaltar a capacidade multiprofissional do cargo de Assistente em Administração, o qual possui uma série de atribuições capazes de serem empregadas em locais com funções diferentes. Autores como Amaral (2008) e Carvalho *et al.* (2009) já chamavam a atenção para essa particularidade existente no serviço público, pois é necessário averiguar o conjunto de normas jurídicas, processos de trabalho e sistemas de informação utilizados em cada contexto. Desta forma, competências específicas podem surgir baseadas nesses papéis e, conseqüentemente, distintas necessidades de capacitação.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A apresentação das competências individuais ocorreu após a análise e discussão de todas as informações levantadas pelos métodos de coleta – análise documental, entrevistas e observação não participante - e também a apreciação dos objetivos estratégicos da CAP/PROGEPE e da UFJF. O esforço empregado possibilitou a descrição das competências em forma de comportamentos observáveis no trabalho, considerando-se em conjunto às dimensões do CHA e as instruções dos autores sobre sua construção. Identificou-se, conforme a análise realizada, dez competências essenciais para as funções desenvolvidas na referida Coordenação, as quais deverão ser absorvidas pelos servidores para a melhor condução dos trabalhos.

É importante utilizar as competências ora descritas enquanto indicadores de desempenho, como forma de melhorar o programa de avaliação dos Assistentes em Administração do setor e para um julgamento mais objetivo da performance dos mesmos durante a execução de suas atividades. Isto vai ao encontro de um dos objetivos propostos no PDI da Instituição, o qual reforça a necessidade de aperfeiçoar e desenvolver seu Plano Anual de Capacitação, com o estabelecimento de indicadores que permitam subsidiar ações de treinamento ou preparação de acordo com a realidade do próprio local de trabalho e que esteja vinculado às metas e entregas aguardadas pelos servidores. Desta forma, ficará mais fácil identificar possíveis lacunas de competências que deverão ser sanadas ou eliminadas por meio de capacitação ou treinamento contínuo, além de possibilitar aos ocupantes do cargo a reflexão sobre o seu papel no órgão e como poderiam colaborar para o alcance dos resultados.

Autores como Carbone *et al.* (2011) e Brandão (2017) recomendam a criação de instrumentos de avaliação por competências, com padrões ou expectativas comportamentais, que seriam analisados por meio de escalas de frequência ou tipo *likert*. Nesse sentido, desenvolvem-se questionários contendo as competências individuais identificadas como relevantes para a organização, em forma de condutas passíveis de julgamento, e espaços para preenchimento ou marcação de valores de 01 a 05, por exemplo. Tal situação possibilitaria aos superiores, colegas de equipe e ao próprio indivíduo avaliar, por múltiplas fontes, seu desempenho no trabalho, ao mesmo tempo que auxiliaria a encontrar as principais necessidades de aprimoramento profissional em relação as competências que obtiveram as piores notas. Além disto, haveria sempre um acompanhamento, mediante orientação e *feedback*, para a correção de eventuais desvios no decorrer da prestação dos serviços.

Quanto às limitações da pesquisa, ressalta-se a impossibilidade de se estender os resultados obtidos para além da própria CAP/PROGEPE, visto que cada organização, seja ela

pública ou privada, possui características específicas e cultura própria. Além disto, não foi possível contar com toda a população de sujeitos para aplicação das entrevistas, seja por questões pessoais ou pelo não interesse em contribuir com o estudo. Ainda, a metodologia utilizada neste estudo poderia subsidiar o estabelecimento da gestão por competências na UFJF, por meio do mapeamento dos demais cargos existentes e estabelecimento das competências como indicadores de desempenho, para se identificar as lacunas que seriam tratadas via capacitação ou treinamento.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- AMARAL, Roniberto Morato do. Gestão de pessoas por competências em organizações públicas. **Anais Eletrônicos do Seminário Nacional de Bibliotecas Universitárias**, São Paulo, Brasil, 2008. Disponível em: <http://200.136.214.89/nit/refbase/arquivos/amaral/583_Amaral.pdf>. Acesso em: 23 set. 2017.
- ARAÚJO, Luís César G. de; GARCIA, Adriana Amadeu. **Gestão de pessoas: estratégias e integração organizacional**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2014.
- BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. Tradução Luís Atero Reto e Augusto Pinheiro. 3. reimpr. 1 ed. São Paulo: Edições 70, 2011.
- 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.
- _____.; BAHRY, Carla Patrícia. Gestão por competências: métodos e técnicas para mapeamento de competências. **Revista do Serviço Público**, Brasília, v. 56, n. 2, p. 179-194, 2005.
- _____. **Mapeamento de competências: métodos, técnicas e aplicações em gestão de pessoas**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2017.
- BRASIL. Decreto nº 94.664 de 23 de julho de 1987. Aprova o Plano Único de Classificação e Retribuição de Cargos e Empregos que trata a Lei nº 7.596, de 10 de abril de 1987. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Poder Executivo, Brasília, DF, 24 jul. 1987. Disponível em <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/Antigos/D94664.htm>. Acesso em 20 out. 2017
- _____. Decreto nº. 5.707, de 23 de fevereiro de 2006a. Institui a Política e as Diretrizes para o Desenvolvimento de Pessoal da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, e regulamenta dispositivos da Lei no 8.112, de 11 de dezembro de 1990. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Poder Executivo, Brasília, DF, 24 fev. 2006. Disponível em <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2004-2006/2006/Decreto/D5707.htm>. Acesso em 11 out. 2017.
- _____. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. **Guia de Mapeamento e Avaliação de Competências para a Administração Pública Poder Executivo**. 2013. Disponível em: http://www.gespublica.gov.br/sites/default/files/documentos/guia_de_referencia_pratico-mapeamento-14-08-13.pdf. Acesso em: 05 out. 2017.
- _____. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Portaria nº 208 de 25 de julho de 2006b. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Poder Executivo, Brasília, DF, 26 jul. 2006. Disponível em <<https://conlegis.planejamento.gov.br/conlegis/Downloads/file?68C291215EBFE6BC832571B70066CEF9%3D%3DPortaria%3D%3D208%20-%202006.pdf>>. Acesso em 11 out. 2017.
- 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.

CAMÕES, Marizaura Reis de Souza. **Análise do processo de implementação da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal**. 2013. 200fl. Dissertação. (Mestrado em Administração) Programa de pós-graduação em administração. Universidade de Brasília, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade. Brasília-DF, 2013.

_____.; MENESES, Pedro Paulo Murce. **Gestão de Pessoas no Governo Federal: Análise da Implementação da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal**. -- Brasília: Enap, 2016. 104 p.: il. (Cadernos, 45)

CAPUANO, E. A. Gestão por competências no setor público: experiências de países avançados e lições para o Brasil. **Revista do Serviço Público**, Brasília, v. 66, n. 3, p. 371- 394, jul./set. 2015.

CARBONE, Pedro Paulo; TONET, Helena Correa; BRUNO, Jorge Renato da Silva; SILVA, Kleuton Izidio Brandão. **Gestão por Competências**. 1. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2016.

_____.; BRANDÃO, Hugo Pena; LEITE, João Batista Diniz; VILHENA, Rosa Maria de Paula. **Gestão por competências e gestão do conhecimento**. 3. ed. 5. impress. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2011.

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

CRESWELL, John W. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. Tradução Luciana de Oliveira Rocha. 2ª ed. Porto Alegre: Artmed, 2007.

DEMO, G.; FERNANDES, T.; FOGAÇA, N. A Influência dos Valores Organizacionais na Percepção de Políticas e Práticas de Gestão de Pessoas. **REAd. Revista Eletrônica de Administração**, v. 23, n. 1, p. 89-117, 2017.

DIAS, Gisele B. *et al.* Revisando a noção de competência na produção científica em administração: avanços e limites. In: DUTRA, Joel Souza; FLEURY, Maria Tereza Leme; RUAS, Roberto (Org.). **Competências: conceitos, métodos e experiências**. 1. ed. 2. reimpr. São Paulo: Atlas, 2010.

DURAND, Thomas. L'alchimie de la compétence. **Revue Française de Gestion**, Cachan, v. 127, p. 84-102, 2000.

DUTRA, A. L. Gestão de pessoas com base em competências. In: DUTRA, Joel Souza (org.). **Gestão por competências**. São Paulo: Gente, 2001.

DUTRA, Joel Souza. **Competências – Conceitos, Instrumentos e Experiências**. São Paulo: Atlas, 2017.

FLEURY, Maria Tereza Leme; FLEURY, Afonso. Construindo o Conceito de Competência. **Revista de Administração Contemporânea**, Edição Especial, p. 183-196, 2001.

FLEURY, Afonso; FLEURY, Maria Tereza Leme. **Estratégias empresariais e formação de competências – Um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

FREITAS *et al.* Institucionalização da política de desenvolvimento de pessoas em instituições federais de ensino em Minas Gerais. **Revista Gestão Universitária na América Latina - GUAL**, Florianópolis, v. 5, n. 3, p. 108-131, dez. 2012. Disponível em <<https://periodicos.ufsc.br/index.php/gual/article/viewFile/1983-4535.2012v5n3p108/23667>>. Acesso em 23 set. 2017.

GIL, Antônio Carlos. **Gestão de Pessoas**, enfoque nos papéis profissionais. São Paulo: Atlas, 2009.

GODOI, Christiane Kleinubing; BALSINI, Cristina Pereira Vecchio. A pesquisa qualitativa nos estudos organizacionais brasileiros: uma análise bibliométrica. In: GODOI, Christiane Kleinubing; BANDEIRA-DE-MELLO, Rodrigo; SILVA, Anielson Barbosa. (Org.). **Pesquisa**

Qualitativa em Estudos Organizacionais: Paradigmas, Enfoques e Métodos. São Paulo: Saraiva, 2010, p. 89-114.

LE BOTERF, Guy. **Desenvolvendo a Competência dos Profissionais.** Tradução Patrícia Chittoni Ramos Reuillard. Porto Alegre: Artmed, 2003.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Metodologia do trabalho científico: procedimentos básicos, pesquisa bibliográfica, projeto e relatório, publicações e trabalhos científicos.** 7 ed., 6. reimpr. São Paulo: Atlas, 2011.

MASCARENHAS, André Ofenhejm. **Gestão Estratégica de Pessoas: Evolução, Teoria e Crítica.** São Paulo: Cengage Learning, 2008.

OCDE – ORGANIZAÇÃO PARA A COOPERAÇÃO E DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO. **Avaliação da gestão de recursos humanos no Governo –Relatório da OCDE: Brasil.** [S.l], 2010. 337 f. Disponível em: <http://www.avozdocidadao.com.br/images/HR_Review_of_Brazil_2010.pdf>. Acesso em: 23 set. 2017.

PIRES, Alexandre Kalil *et al.* **Gestão por competências em organizações de governo.** Brasília: ENAP, 2005.

PRAHALAD, Coimbatore Krishnara; HAMEL, Gary. The Core Competence of the Corporation. **Harvard Business Review**, p. 3- 15, May/June, 1990.

RICHARDSON, Roberto Jarry; PERES, José Augusto de Souza. **Pesquisa social: métodos e técnicas.** 3 ed. rev. e ampl., 14 reimpr. São Paulo: Atlas, 2012.

RUAS, Roberto. Lima. **Gestão por Competências: uma contribuição à estratégia das organizações.** In: RUAS, Roberto Lima; ANTONELLO, Cláudia Simone; BOFF, Luiz Henrique. **Os novos horizontes da gestão: aprendizagem organizacional e competências.** Porto Alegre: Bookman, 2005. cap. 2, p. 34-54.

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.

SILVA, Francielle Molon da; MELLO, Simone Portella Teixeira de. A noção de competência na gestão de pessoas: reflexões acerca do setor público. **Revista do Serviço Público**, Brasília v.62, n.2, p. 167-183, Abr/Jun 2011.

TRIVIÑOS, Augusto Nivaldo Silva. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação; o positivismo, a fenomenologia, o marxismo.** 1 ed., 22. reimpr. São Paulo: Atlas, 2013.

UFJF - UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA. **Coordenação de Administração de Pessoal.** [2018?] b. Disponível em: <<http://www.ufjf.br/progepe/inicial/cap-2/>>. Acesso em: 12 mai. 2018.

_____. **Plano de Ação 2018-2020.** Juiz de Fora, 2018. Disponível em: <<https://www2.ufjf.br/noticias/wp-content/uploads/sites/2/2018/08/planejamento-2018-2020-23-08-2018.pdf>>. Acesso em: 12 jun. 2018

_____. **Plano de Desenvolvimento Institucional 2016/2020.** Juiz de Fora, 2016. Disponível em: <http://www.ufjf.br/ufjf/files/2016/01/pdi_2016-2020_ufjftexto_aprovado.pdf>. Acesso em 05 mai. 2018.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração.** 16. ed. São Paulo: Atlas, 2016.

YIN, Robert Kaplan. **Estudo de caso: planejamento e métodos.** Tradução *Cristhian Matheus Herrera.* 5ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2015.

ZARIFIAN, Philippe. **O modelo da competência: trajetória histórica, desafios atuais e propostas.** São Paulo: Ed. Senac São Paulo, 2003.

_____. **Objetivo competência: por uma nova lógica.** Tradução Maria Helena C. V. Trylinski. 1ª ed. São Paulo: Atlas, 2011. 197 p. Reimpressão.