

**MAIARA RAISER SÜHNEL BESS**

**MOVIMENTAÇÃO DE SERVIDORES TÉCNICO-  
ADMINISTRATIVOS E GESTÃO POR COMPETÊNCIAS EM  
UMA INSTITUIÇÃO FEDERAL DE ENSINO SUPERIOR: UMA  
PROPOSTA DE SUPORTE À DECISÃO**

Dissertação submetida ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal de Santa Catarina para obtenção do grau de Mestre em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Marcos Baptista Lopez Dalmau.

Florianópolis  
2016

Ficha de identificação da obra elaborada pelo autor,  
através do Programa de Geração Automática da Biblioteca Universitária da UFSC.

Bess, Maiara Raiser Sghnel  
Movimentação de servidores técnico-administrativos e  
gestão por competências em uma Instituição Federal de  
Ensino Superior: : uma proposta de suporte à decisão /  
Maiara Raiser Sghnel Bess ; orientador, Marcos Baptista  
Lopez Dalmau - Florianópolis, SC, 2016.  
130 p.

Dissertação (mestrado) - Universidade Federal de Santa  
Catarina, Centro Sócio-Econômico. Programa de Pós-Graduação em  
Administração.

Inclui referências

1. Administração. 2. Gestão por competências. 3. Apoio à  
decisão. 4. Movimentação de Pessoas. 5. Recursos humanos.  
I. Dalmau, Marcos Baptista Lopez. II. Universidade Federal  
de Santa Catarina. Programa de Pós-Graduação em  
Administração. III. Título.

MAIARA RAISER SÜHNEL BESS

**MOVIMENTAÇÃO DE SERVIDORES TÉCNICO-  
ADMINISTRATIVOS E GESTÃO POR COMPETÊNCIAS EM  
UMA INSTITUIÇÃO FEDERAL DE ENSINO SUPERIOR: UMA  
PROPOSTA DE SUPORTE À DECISÃO**

Esta Dissertação foi julgada adequada para obtenção do Título de “Mestre em Administração”, e aprovada em sua forma final pelo Programa de Pós-Graduação em Administração.

Florianópolis, 10 de Junho de 2016.

---

Prof. Marcus Venicius Andrade de Lima, Dr.  
Coordenador do Curso

**Banca Examinadora:**

---

Prof. Marcos Baptista Lopez Dalmau, Dr.  
Orientador  
Universidade Federal de Santa Catarina

---

Prof.<sup>a</sup> Carla Cristina Dutra Búrigo, Dr.<sup>a</sup>  
Universidade Federal de Santa Catarina

---

Prof.<sup>a</sup> Kelly Benetti Tonani Tosta, Dr.<sup>a</sup>  
Universidade Federal de Santa Catarina (videoconferência)

---

Prof. Marcus Venicius Andrade de Lima, Dr.  
Universidade Federal de Santa Catarina



## AGRADECIMENTOS

Início agradecendo a Deus pela presença permanente em meus dias e infinita bondade de me proporcionar estar neste plano rodeada por amor incondicional e os mais especiais seres humanos.

Agradeço aos meus pais, Carmen e Watson, pelo incentivo constante e incondicional, sentido em todos os momentos – mesmo que a distância. Sei que são os meus maiores fãs.

Ao Murilo, amigo, esposo, parceiro de vida e sonhos partilhados: obrigada pelo incentivo e pelo entendimento das muitas ausências que esta caminhada impôs. O resultado, o mérito e alegria pela conclusão da jornada hoje são nossos.

Agradeço ao meu Orientador, Professor Dr. Marcos Baptista Lopez Dalmau, pela disponibilidade, paciência e, sobretudo pelos valiosos ensinamentos transmitidos durante a confecção deste estudo.

Aos Professores Doutores, Carla Cristina Dutra Búrigo, Kelly Benetti Tonani Tosta e Marcus Venicius Andrade de Lima, pela orientação recebida e pelo pronto aceite do convite para participação nas bancas de qualificação e defesa, meu muito obrigada.

Agradeço aos meus professores do curso de mestrado, nas pessoas dos Professores Doutores Alessandra de Linhares Jacobsen, Gabriela Gonçalves Silveira Fiates, Irineu Manoel de Souza, Luiz Moretto Neto, Marcos Baptista Lopez Dalmau, Marcus Venicúus Andrade de Lima e Pedro Alberto Barbeta pelos ensinamentos e experiências vivenciadas durante o curso, as quais, sem dúvidas, modificaram substancial e positivamente meu olhar sobre a Administração.

Agradeço ao amigo Salézio Schmitz Junior pelo apoio e pronta disponibilidade para ajudar na resolução das diversas situações urgentes, nos momentos em que não pude estar fisicamente no Campus. Lembro e agradeço também aos amigos Gisele Furtado Schmitz de Souza e Fernando Luz Carvalho pelo apoio e parceria nesta jornada.

Agradeço ainda a todos que colaboraram na construção da pesquisa, partilhando informações e dedicando seu tempo de forma relevante para que os objetivos fossem alcançados.

Por fim, agradeço ao Programa de Pós-Graduação em Administração e a Universidade Federal Santa Catarina por me proporcionarem, por meio do curso de Pós-Graduação em Administração, a oportunidade ímpar de estudo e desenvolvimento pessoal, motivo de grande orgulho para mim.



## RESUMO

Em uma Instituição Federal de Ensino Superior, equacionar as necessidades institucionais com as aspirações dos servidores é tarefa árdua a qual nem sempre encontra com facilidade um ponto de equilíbrio. Entende-se que tanto a alocação quanto a remoção de servidores constituem-se em assuntos os quais devem ser tratados com cuidado e equidade uma vez que influenciam, em igual medida, servidores e instituição. O presente trabalho teve como objetivo analisar como movimentar por meio da gestão por competências servidores técnico-administrativos em educação nas unidades acadêmicas e administrativas da UFSC. Buscando o alcance deste objetivo a primeira parte do estudo consistiu na revisão teórica a qual versou sobre competências através do histórico dos conceitos aceitos, gestão e mapeamento de competências; administração pública incluindo administração universitária e gestão de pessoas e competências na administração pública universitária e ainda movimentação de STAES. Por fim tratou-se da metodologia multicritério de apoio à decisão construtivista. O estudo é uma pesquisa do tipo qualitativa, a qual seguiu a filosofia do interpretativismo com uma abordagem indutiva. Quanto aos fins o trabalho é descritivo. A estratégia de investigação utilizada foi o estudo de caso. Para coleta de dados foram utilizadas as técnicas de questionário aberto e e-mail, pesquisa documental além de entrevista semi-estruturada. Através dos dados reunidos pode-se primeiramente conhecer como acontecem as movimentações atualmente na UFSC. Realizou-se ainda o mapeamento das competências de duas unidades da instituição bem como, por meio dos fundamentos da MCDA-C, a criação de um instrumento de apoio à decisão para movimentação de STAES para estas unidades. Através do estudo proposto, mostrou-se como movimentar por meio da gestão por competências STAES na UFSC, respondendo assim à pergunta de pesquisa.

**Palavras-chave:** Gestão por competências. Movimentação de pessoas. Apoio à decisão.



## ABSTRACT

In a Federal Institution of Higher Education, equate institutional needs with the aspirations of the servers is hard work that is not always can easily finds a balance. It is understood that both the allocation as removing servers are subjects which should be treated with care and fairness since they influence, in equal measure, servers and institution. This study aims to analyze how to move, using the competencies management, servers in academic and administrative units of UFSC. Seeking to reach this goal the first part of the study consisted of theoretical review which expounded about competences through the history, with the accepted concepts, management and mapping competences; public administration including university administration and management of people and competences in public university administration and still server's movements. Finally the reference is about the multi-criteria methodology to support constructivist decision. The study is a qualitative type research, which follow the philosophy of interpretivism with an inductive approach. For the ends this work is descriptive. The research strategy was the case study. For data collection were used the open questionnaire techniques and e-mail, documentary research as well as semi-structured interview. Through the collected data first, it have been known how happen the movements of servers nowadays in UFSC. Was held yet the mapping of competences of two units of the institution as well as through the grounds of the MCDA-C, was created a tool for decision support for server's movement for these units. Through the proposed study was proved how to move servers in UFSC using the management skills, thus responding to the research question.

**Key-words:** Competencies management. Movement of people. Decision support.



## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

CHAs	Conhecimentos, Habilidades e Atitudes
DACUM	Desenvolvimento de currículo
DAFDC	Divisão de Análise Funcional e Desenvolvimento na Carreira
DDP	Departamento de Desenvolvimento de Pessoas
DiM	Divisão de Movimentação
EPAs	Elementos Primários de Avaliação
IFES	Instituição(ões) Federal(ais) de Ensino Superior
MCDA–C	Metodologia Multicritério de Apoio à Decisão – Construtivista
PCCTAE	Plano de Cargos e Carreira dos Servidores Técnico-Administrativos em Educação
PPGA	Programa de Pós-Graduação em Administração
PPGAU	Programa de Pós-Graduação em Administração Universitária
PVF/PVFs	Ponto(s) de Vista Fundamental(ais)
PRODEGESP	Pró-Reitoria de Desenvolvimento e Gestão de Pessoas
REUni	Programa de Apoio a Planos de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais
STAE/STAEs	Técnico-Administrativo (s) em Educação
UFSC	Universidade Federal de Santa Catarina



## LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Etapas da MCDA-C.....	55
Figura 2: Esquema para mapeamento de competências nas unidades.....	66
Figura 3: Árvore dos Pontos de Vista.....	68
Figura 4: Exemplo de PVF e seus descritores.....	69
Figura 5: Esquema para criação da Função de Valor.....	70
Figura 6: PVF com escala cardinal pronta.....	70
Figura 7: Árvore de Pontos de Vista DAFDC.....	92
Figura 8: Árvore de Pontos de Vista PPGAU.....	99



## LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Pesquisa bibliométrica acerca do tema proposto.....	26
Quadro 2: Exemplo de Matriz DACUM.....	42
Quadro 3: Sujeitos da Pesquisa.....	61
Quadro 4: Coleta de dados da pesquisa.....	63
Quadro 5: Tarefa análise de processos de progressão por capacitação.....	82
Quadro 6: Tarefa análise de processos de incentivo à qualificação	83
Quadro 7: Matriz DACUM DAFDC.....	85
Quadro 8: Conhecimentos DAFDC.....	86
Quadro 9: Habilidades DAFDC.....	86
Quadro 10: Atitudes DAFDC.....	87
Quadro 11: Tarefa Lançamento de conceito no sistema.....	88
Quadro 12: Tarefa Validação de disciplina de outros programas....	88
Quadro 13: Matriz DACUM da Secretaria do PPGAU.....	89
Quadro 14: Conhecimentos PPGAU.....	90
Quadro 15: Habilidades PPGAU.....	90
Quadro 16: Atitudes PPGAU.....	90
Quadro 17: PVF 1 DAFDC – Domínio da Informática.....	94
Quadro 18: PVF 2 DAFDC – Atendimento ao público.....	94
Quadro 19: PVF 3 DAFDC – Redação Oficial.....	95
Quadro 20: PVF 4 DAFDC – Trabalho em equipe.....	95
Quadro 21: PVF 5 DAFDC – Trabalho sob pressão.....	95
Quadro 22: PVF 6 DAFDC – Solução de Problemas.....	96
Quadro 23: PVF 7 DAFDC – Paciência.....	96
Quadro 24: PVF 8 DAFDC – Organização.....	96
Quadro 25: PVF 9 DAFDC – Flexibilidade.....	97
Quadro 26: Modelo Multicritério – servidor para DAFDC.....	97
Quadro 27: PVF 1 PPGAU – Domínio da Informática.....	100
Quadro 28: PVF 2 PPGAU – Atendimento ao público.....	100
Quadro 29: PVF 3 PPGAU – Redação Oficial.....	101
Quadro 30: PVF 4 PPGAU – Objetividade.....	101
Quadro 31: PVF 5 PPGAU – Trabalho sob pressão.....	101
Quadro 32: PVF 6 PPGAU – Solução de Problemas.....	102
Quadro 33: PVF 7 PPGAU – Pró-atividade.....	102
Quadro 34: PVF 8 PPGAU – Organização.....	103
Quadro 35: PVF 9 PPGAU – Responsabilidade.....	103

Quadro 36: Modelo Multicritério – servidor para Secretaria do PPGAU.....	104
Quadro 37: Avaliação candidato A para DAFDC.....	105
Quadro 38: Avaliação candidato B para DAFDC.....	105
Quadro 39: Avaliação candidato C para DAFDC.....	106
Quadro 40: Avaliação candidato A para Secretaria do PPGAU.....	107
Quadro 41: Avaliação candidato B para Secretaria do PPGAU.....	107
Quadro 42: Avaliação candidato C para Secretaria do PPGAU.....	107

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>19</b>
1.1 PROBLEMATIZAÇÃO.....	22
1.2 OBJETIVOS .....	25
1.3 JUSTIFICATIVA DO ESTUDO .....	25
1.4 ESTRUTURA DO TRABALHO .....	28
<b>2 REFERENCIAL TEÓRICO .....</b>	<b>31</b>
2.1 COMPETÊNCIAS: HISTÓRICO E CONCEITOS .....	31
<b>2.1.1 Gestão Por Competências .....</b>	<b>36</b>
<b>2.1.2 Mapeamento de Competências.....</b>	<b>39</b>
2.2 ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA .....	44
<b>2.2.1 Administração Universitária .....</b>	<b>47</b>
<b>2.2.2 Gestão de pessoas e competências na administração pública universitária.....</b>	<b>48</b>
2.2.2.1 Movimentação de servidores técnico-administrativos em educação.....	51
2.3 METODOLOGIA MULTICRITÉRIO DE APOIO À DECISÃO CONSTRUTIVISTA (MCDA-C).....	53
<b>3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS .....</b>	<b>57</b>
3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA.....	57
3.2 SUJEITOS DA PESQUISA .....	60
3.3 COLETA DOS DADOS .....	62
3.4 ANÁLISE DOS DADOS .....	71
3.5 LIMITAÇÕES DO ESTUDO .....	72
<b>4 RESULTADOS.....</b>	<b>75</b>
4.1 UFSC: UNIDADE DE INVESTIGAÇÃO.....	75
4.2 MOVIMENTAÇÃO DE SERVIDORES TÉCNICO-ADMINISTRATIVOS NA UFSC .....	77
4.3 MAPEAMENTO DE COMPETÊNCIAS.....	81

4.4 SUPORTE À DECISÃO PARA MOVIMENTAÇÃO DE STAES	91
4.4.1 Construção do Instrumento .....	91
4.4.2 Testes de validação dos instrumentos.....	104
4.4.3 Ações para implantação e uso do Instrumento de apoio à decisão para movimentação de STAES na UFSC.....	108
5 CONCLUSÕES.....	111
REFERÊNCIAS.....	115
APÊNDICE.....	125

## 1 INTRODUÇÃO

Nos primeiros anos do Século XXI a Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC) passou a ter uma alta taxa de admissões de servidores, sendo mais de 760 servidores nos anos entre 2008 e 2012, como mostram os dados do relatório de gestão dos anos 2008-2012. (UFSC, 2012)

O número elevado de contratações de novos servidores por parte da UFSC pode ser atribuído, sobretudo, a dois marcos legais acontecidos em meados da primeira década dos anos 2000 que geraram importantes mudanças quanto à gestão e distribuição de vagas de Servidores Técnico-Administrativos em Educação (STAES) nos quadros das Instituições Federais de Ensino Superior (IFES).

Primeiramente deve-se destacar a publicação da Lei 11.091 em janeiro de 2005 que “Dispõe sobre a estruturação do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação (PCCTAE), no âmbito das Instituições Federais de Ensino vinculadas ao Ministério da Educação, e dá outras providências” (BRASIL, 2005, preâmbulo).

A referida Lei enunciou um contingente de normas a serem seguidas pela Administração das IFES no tocante à carreira dos servidores técnico-administrativos. (BRASIL, 2005) De acordo com Schmitz Junior:

A garantia de programas de capacitação e a vinculação dos cargos constantes no PCCTAE ao planejamento estratégico das IFES buscam promover o desenvolvimento dos servidores TAEs e alinhá-los ao que deseja a instituição como um todo. Ou seja, tais políticas públicas de gestão de pessoas nas IFES, na forma de normatizações, visam uma integração ainda maior entre o sujeito, que é o servidor TAE, e a organização, que, por sua vez, é a IFES. (SCHMITZ JUNIOR, 2015, p. 46)

Evidencia-se ainda na Lei 11.091 (BRASIL, 2005) a preocupação em aperfeiçoar a distribuição de vagas de STAES para as IFES quando a Lei abre precedentes para que, de acordo com as demandas existentes, haja a possibilidade da redistribuição de vagas entre as diversas instituições, conforme comprovado em seu Artigo 4º:

Caberá à Instituição Federal de Ensino avaliar anualmente a adequação do quadro de pessoal às suas necessidades, propondo ao Ministério da Educação, se for o caso, o seu redimensionamento, consideradas, entre outras, as seguintes variáveis:

I - demandas institucionais;

II - proporção entre os quantitativos da força de trabalho do Plano de Carreira e usuários;

III - inovações tecnológicas; e

IV - modernização dos processos de trabalho no âmbito da Instituição.

Parágrafo único. Os cargos vagos e alocados provisoriamente no Ministério da Educação deverão ser redistribuídos para as Instituições Federais de Ensino para atender às suas necessidades[...]. (BRASIL, 2005a, Art. 4º)

O outro marco legal responsável pelo aumento de contratações de STAES pela UFSC consistiu na criação do Programa de Apoio a Planos de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais, o REUni, instituído pelo Decreto n.º 6.096, de 24 de abril de 2007. (BRASIL, 2007) O REUni possuía como um de seus objetivos estimular as Instituições Federais de Ensino Superior a criarem projetos de reestruturação e sobretudo de expansão no tocante aos seus efetivos de alunos, docentes, servidores técnico-administrativos. (SCHMITZ JUNIOR, 2015)

Com o ingresso de tais servidores a Administração vê-se frente à questão de como alocar tal força de trabalho, distribuindo-a entre as diversas unidades acadêmicas e administrativas da Instituição. Ao realizar essa distribuição a Administração Central, busca atender aos pedidos de novos servidores por parte das unidades acadêmicas e administrativas.

Além destas demandas, é relevante que se considere também durante o processo de alocação as pessoas que estão ingressando na instituição: suas experiências passadas, conhecimentos e habilidades que possam ser identificados, seus anseios e expectativas a respeito do novo trabalho. Ao realizarem-se tais considerações, aumenta-se a chance sucesso na alocação dos novos servidores, além de procurar satisfazer ambos os lados envolvidos no processo: setores e servidores ingressantes.

Uma vez admitido o servidor passa a usufruir os mais diversos serviços da Administração e gozar os direitos previstos nas legislações pertinentes, sobretudo a Lei 8.112, de 11 de dezembro de 1990. Um desses direitos se refere a um instituto previsto o qual recebe o nome de remoção. (BRASIL, 1990)

Diz-se que um servidor é removido quando esse por interesse próprio solicita a mudança de local de trabalho – a chamada remoção a pedido – ou quando no interesse da instituição o servidor tem alterado seu local de atuação dentro da Universidade. (BRASIL, 1990) Motivados por diversas razões, os servidores buscam novos locais aos quais destinarem sua força de trabalho. Também no caso da remoção é pertinente haver uma conexão entre as necessidades elencadas pelos setores e o perfil profissional do servidor removido. O perfil está relacionado com as características do indivíduo, tais como sexo, idade e escolaridade. Quando perfil associa-se a profissão, o significado passa então a se relacionar com determinada profissão, ou seja, ao emprego de habilidades para desempenhar certas atividades. (BUENO, 1998)

Um aspecto determinante para as escolhas referentes às movimentações de STAES incide no conjunto de atividades típicas de cada cargo. Uma vez que a Lei 8.112/1.990 informa que “ao servidor é proibido exercer quaisquer atividades que sejam incompatíveis com o exercício do cargo ou função e com o horário de trabalho” (BRASIL, 1990, Art. 117º, Inciso XVIII) respeitar as atividades determinadas em lei para cada cargo é fator primordial no momento das movimentações. Cargos com atividades bastante específicas como o caso de médico/área, técnico de laboratório/área e biólogo, citando apenas alguns exemplos, não apresentam maiores dificuldades para sua alocação já que unidades específicas dispõem de atividades compatíveis com tais cargos.

Por outro lado, cargos com descrições de atividades mais genéricas como o caso do administrador e do assistente em administração podem gerar maiores dúvidas quando de sua movimentação. Além disso, um assistente em administração que desenvolver suas atividades numa unidade administrativa terá tarefas distintas daquele alocado em uma unidade acadêmica. Todavia, ambos estarão desenvolvendo atividades típicas do cargo de acordo com a legislação.

## 1.1 PROBLEMATIZAÇÃO

Sabe-se que equacionar as necessidades institucionais com as aspirações dos servidores é tarefa árdua a qual nem sempre encontra com facilidade um ponto de equilíbrio. Entende-se que tanto a alocação quanto a remoção de servidores constituem-se em assuntos os quais devem ser tratados com cuidado e equidade uma vez que influenciam, em igual medida, servidores e instituição. Por parte dos servidores, a movimentação está intrinsecamente ligada à satisfação e realização pessoal que estes encontram no trabalho. Já para a instituição as alocações e remoções realizadas irão implicar, dentre outros aspectos, no grau de contentamento e disposição de servidores e equipes para alcançar os objetivos institucionais propostos.

Realizar a gestão das pessoas de um órgão público consiste numa tarefa que deve balancear distintas variáveis. Primeiramente há que se pesarem os princípios determinados pela Constituição Federal em seu artigo 37º, ou seja, a Administração Pública deve obedecer em seus atos aos princípios da legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência. (BRASIL, 1988)

Existe ainda um aspecto político incutido em todas as decisões realizadas neste campo. Tal aspecto político não deve ser entendido como uma variável pejorativa, mas sim como algo inerente e indissociável da administração realizada nas organizações públicas. “A Administração Pública, pelo fato de constituir espaço de convergência de múltiplos interesses, em distintos graus de legitimidade, e precisar dar conta de respostas, é essencialmente política” (BERGUE, 2014, p. 16)

Por fim, não se pode esquecer o caráter técnico que as decisões devem possuir, afinal muito embora não possa ser reduzida a este aspecto, a administração também no campo público, deve ser constituída de uma dimensão técnica. Este caráter técnico pode, dentre outros aspectos positivos, garantir o cumprimento dos princípios legais aos quais a administração pública está sujeita:

(...) quanto mais próximo do nível operacional de gestão, maior é o grau de vinculação do agente com a tarefa, com as normas ou com os padrões de operação, resultando, menores (e por vezes reduzidas, senão ausentes) as possibilidades de esse ator organizacional expressar sua vontade na consecução do trabalho. (BERGUE, 2014, p. 20)

Embora muitas vezes pareça um problema sem solução pesar em igual medida as dimensões técnica, política e o aspecto legal nas decisões relativas à gestão de pessoas na Administração Pública, equacionar estas variáveis significará realizar uma administração cada vez mais acurada. Ter em mente que tais aspectos consistem em “dimensões distintas, mas não excludentes, que coexistem e se influenciam mutuamente” (BERGUE, 2014, p. 19) poderá auxiliar na resolução desta questão.

No contexto da Administração de Pessoas no Setor Público Federal, destaca-se o Decreto nº 5.707 de 2006 (BRASIL, 2006) o qual instituiu a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas e veio complementar a Lei 11.091 (BRASIL, 2005) quanto aos desejos do Governo Federal com relação às Políticas de Gestão de Pessoas empregadas em suas unidades. Este Decreto sistematizou orientações a fim de buscar o desenvolvimento permanente dos servidores, trazendo como um dos instrumentos que devem ser utilizados para a consecução dos seus objetivos a implantação do sistema de gestão por competências. (BRASIL, 2006)

Dispositivos legais como a Lei 11.091 (BRASIL, 2005) e o Decreto 5.707 (BRASIL, 2006) demonstram uma preocupação do Executivo Nacional em incentivar as Instituições Federais de Ensino Superior (IFES) a buscarem utilizar em seus domínios modelos de gestão diferenciados, dentre os quais está incluído o modelo da gestão por competências. “Atualmente, a Administração Pública Brasileira se esforça na direção da profissionalização e modernização. O objetivo desse esforço é melhorar a gestão e, conseqüentemente, prestar melhores serviços à sociedade”. (CARVALHO et al, 2009, p.25)

Com isso o foco da gestão se modifica, passando do controle rígido para o desenvolvimento do capital humano da organização. A competência é entendida por muitos teóricos e gestores como sendo um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes. (RABAGLIO, 2001. FLEURY; FLEURY, 2004)

Fazer gestão por competências significa então, alinhar as competências de seus recursos humanos com os objetivos e estratégias da organização tendo como desafio adequar as características de um indivíduo às características do posto de trabalho o qual ocupa. (CARVALHO et al, 2009) Para isso devem-se aproveitar as competências de que já se dispõem e também promover o incentivo daquelas que são identificadas como requeridas, porém, ainda não existentes no corpo funcional.

No Guia de Mapeamento e Avaliação de Competências para a Administração Pública, o sistema de gestão por competências é descrito 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)

Muito embora o Decreto 5.707/2006 (BRASIL, 2006) tenha seu foco voltado para a capacitação por competências e, “apesar de as organizações não trabalharem a gestão de seus quadros por competência, isso não significa impossibilidade de ação”. (CARVALHO et al, 2009, p. 28)

Ante o exposto, acredita-se que a gestão por competências pode, por meio de suas bases, auxiliar as decisões referentes às movimentações de STAES realizadas na Universidade Federal de Santa Catarina.

Ademais, o uso da gestão por competências no momento da movimentação de servidores indicará a consideração de um aspecto técnico neste processo. Muito embora as decisões que envolvem a movimentação interna de STAES na UFSC estejam intrinsicamente ligadas à percepção dos indivíduos decisores, valer-se de critérios técnicos que possam apoiar tais decisões trará a possibilidade de minimizar possíveis equívocos inerentes ao processo, garantindo inclusive a todos os envolvidos no processo maior segurança e transparência quanto aos critérios considerados.

Neste ponto, acredita-se que uma ferramenta capaz de fornecer auxílio neste processo é a Metodologia Multicritério de Apoio à Decisão – Construtivista (MCDA-C) a qual assenta suas bases no construtivismo buscando gerar entendimento e aprendizado acerca do contexto decisório. (ROY, 2010)

Na MCDA-C, pesquisadores estimulam os decisores a participarem ativamente na determinação do problema e identificação de suas causas, bem como na formulação das possibilidades de atuação sobre a situação reconhecida como problema. Através da estruturação do problema, a qual se dá pela interação entre facilitador e decisor(es),

chega-se à identificação dos critérios considerados relevantes para a decisão. (BANA E COSTA; VANSNICK, 1995).

Deste modo, procurando oferecer uma ferramenta capaz de auxiliar as decisões inerentes ao processo de movimentação interna de servidores na UFSC, considerando-se para isso a gestão por competências e a metodologia multicritério de apoio à decisão – construtivista, buscar-se-á responder a seguinte pergunta de pesquisa: **como movimentar por meio da gestão por competências servidores técnico-administrativos em educação nas unidades acadêmicas e administrativas da UFSC?**

## 1.2 OBJETIVOS

O objetivo geral deste estudo consiste em: **Analisar como movimentar por meio da gestão por competências servidores técnico-administrativos em educação nas unidades acadêmicas e administrativas da UFSC.**

Já como objetivos específicos foram definidos os que seguem:

- a) Conhecer como se dão os processos de alocação e remoção de STAES na UFSC atualmente;
- b) Identificar os conhecimentos, habilidades e atitudes esperadas dos servidores do cargo de assistente em administração;
- c) Propor um instrumento de gestão capaz de auxiliar nas decisões concernentes à movimentação de STAES na UFSC;
- d) Sistematizar ações que possibilitem a implantação do modelo do estudo nas diversas unidades acadêmicas e administrativas da Universidade.

## 1.3 JUSTIFICATIVA DO ESTUDO

O presente estudo buscará colaborar com a compreensão acerca do uso da gestão por competências como componente de um instrumento de gestão passível de auxiliar a movimentação de STAES em Instituições Públicas Federais de Ensino Superior, especialmente na Universidade Federal de Santa Catarina.

Conforme citado anteriormente, de acordo com o Decreto nº 5.707/2006 (BRASIL, 2006) a gestão por competências é um instrumento que deverá ser utilizado em todas as Instituições Federais a fim de se obter a concretização da Política Nacional de

Desenvolvimento de Pessoal (BRASIL, 2006) buscando aprimorar os serviços prestados ao cidadão. (CARVALHO et al, 2009)

Na UFSC o uso da gestão por competências ainda dá seus primeiros passos. Deste modo, a pesquisa poderá oferecer significativa contribuição para o futuro uso de uma das facetas da gestão por competências pela instituição, a da movimentação de servidores por meio deste modo de gestão.

Ressalta-se ainda a originalidade do tema proposto. Foi realizada pesquisa bibliométrica nas bases de dados Spell, Portal de Periódicos da Capes, Ebsco, Web of Science e Scopus utilizando-se como critério de escolha artigos publicados em periódicos que apresentassem em seu título as seguintes associações de palavras: “competências” + “instituição(es) de ensino”, “competências” + “serviço público” e “competências” + “ensino superior”. Durante a busca não foi realizado nenhum corte temporal tampouco foram utilizadas as expressões em línguas diversas do português, deste modo os resultados contemplam a produção em língua portuguesa durante todo o período disponível nas bases.

Após realizar-se a busca nas supracitadas bases de dados, foi encontrado um total de quarenta artigos que reuniram as características desejadas. Deste total já haviam sido excluídos artigos iguais encontrados em diferentes bases. A partir da leitura do resumo dos artigos, refinou-se a pesquisa e chegou-se a um total de sete artigos de possível interesse. Por fim, através da leitura dos artigos, confirmou-se o total de sete artigos de interesse. Embora não tratem exatamente do tema aqui proposto considerou-se que os artigos encontrados possuíam temática próxima e relevante a esta pesquisa. Os títulos e autores dos artigos de interesse encontram-se compilados no Quadro 1: Pesquisa bibliométrica acerca do tema proposto.

Quadro 1: Pesquisa bibliométrica acerca do tema proposto

Artigo	Autores
A prática de Competências Gerenciais no Setor Público	Clara Mara Reis Félix
Alinhamento de Competências em Instituições de Ensino Superior: Um estudo de Caso na Rede Privada	Luiz Felipe Quel

(continua)

(continuação)

Artigo	Autores
Competências Empreendedoras Em Instituições de Ensino Superior: Estudo De Caso	Ana Lucia Ferraresi Schmitz Edis Mafra Lapolli
Competências Gerenciais dos Gestores de Instituições Públicas de Ensino e Pesquisa: Um Estudo Sobre a Região do Vale do Paraíba Paulista	Carlos Roberto Marton da Silva Paulo César Ribeiro Quinteiros Edson Aparecida de Araújo Querido Oliveira
Competências Organizacionais, Gerenciais e Individuais: conceitos e discussões no setor público.	Djair Pechiai
O que se Discute Sobre Gestão por Competências no Setor Público: Um Estudo Preliminar das Construções	Francielle Molon da Silva Simone Portella Teixeira de Mello Igor Arruda Costa Torres
Professores e Gestores: Análise do Perfil das Competências Gerenciais dos Coordenadores de Pós-graduação das Instituições Federais de Ensino Superior (IFES) do RS, Brasil.	Carolina Freddo Fleck Breno Augusto Diniz Pereira

Fonte: Bases de dados expostas organizadas pela autora (2015)

Destaca-se que, dentre os sete artigos considerados de interesse, nenhum trata especificamente da gestão por competências como ferramenta de apoio à decisão na movimentação de servidores. O tema da presente pesquisa constitui-se, portanto num assunto a ser ainda explorado.

Além da originalidade da pesquisa cabe ressaltar a importância da mesma. O estudo buscará, além de responder aos objetivos e problema levantados, contribuir para que a tomada de decisão sobre do processo de movimentação de STAES na UFSC encontre uma nova opção de respaldo. O instrumento a ser desenvolvido disponibilizará aos gestores de pessoas da Universidade a soma de uma nova opção àquelas já utilizadas durante o processo de decisão acerca das movimentações de servidores. Além desta oportunidade, o instrumento utilizará como base a gestão por competências, metodologia a qual a instituição encontra-se obrigada a utilizar, de acordo com a orientação contida no Decreto 5.707/2006. (BRASIL, 2006)

Quanto às contribuições acadêmicas do presente trabalho, salienta-se que sem a pretensão de esgotar o assunto, buscar-se-á responder aos objetivos da pesquisa a fim de que se possa contribuir

com as teorias administrativas, sobretudo no que tange à administração de pessoas em instituições públicas.

Tratando-se especificamente do Programa de Pós-Graduação em Administração (PPGA) da UFSC, a pesquisa possibilitará a abertura de caminhos para o aprofundamento dos estudos em um tema até então pouco abordado por seus acadêmicos – o da gestão por competências em instituições federais de ensino superior.

Além disso, a conclusão da pesquisa demonstrará a possibilidade de realização pelos acadêmicos do programa de estudos que possuam como temática central a Gestão Universitária e seus desdobramentos. Recentemente o PPGA incluiu em suas linhas de pesquisa a Gestão Universitária. Sendo assim, o trabalho em tela poderá fundamentar bases para outras pesquisas do Programa que versarem sobre a gestão por competências ou temáticas afim. Dispor de pesquisas adequadamente estruturadas e concluídas, como é o caso deste estudo, proporcionará ao PPGA criar um arcabouço teórico sobre o tema Gestão Universitária auxiliando não somente futuros pesquisadores bem como gestores da própria Universidade Federal de Santa Catarina.

Considerando-se a dinamicidade do quadro funcional da Instituição é fato que os processos de movimentação serão sempre uma constante. Assim, o estudo poderá auxiliar na melhoria contínua deste processo.

Verifica-se, portanto, tratar-se o estudo de uma pesquisa relevante. Todavia antes de uma pesquisa ser de fato realizada em campo é importante buscar-se o arcabouço teórico necessário à sua concretização. Neste caso a pesquisadora recorrerá às teorias da Administração inerentes aos assuntos estudados bem como, por tratar-se o objeto de estudo de uma autarquia, às legislações específicas da área.

#### 1.4 ESTRUTURA DO TRABALHO

Este estudo se inicia com a presente introdução, a qual apresentou um apanhado sobre o tema a ser trabalhado bem como o problema de pesquisa, seus objetivos geral e específicos, justificativa do estudo e estrutura do trabalho.

O capítulo dois consiste na fundamentação teórica que deverá auxiliar na compreensão dos temas norteadores da pesquisa. Neste capítulo serão tratados os temas competências: históricos e conceitos; gestão por competências; mapeamento de competências; administração pública; administração universitária; gestão de pessoas e competências no serviço público; movimentação de servidores técnico administrativos

em educação e metodologia multicritério de apoio à decisão – construtivista .

No capítulo três serão expostos os procedimentos metodológicos a serem utilizados na pesquisa.

O capítulo quatro trará os resultados obtidos com a pesquisa de campo.

Por fim, o capítulo cinco versará sobre as conclusões obtidas após a realização do estudo.



## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

O referencial teórico deverá fazer um apanhado da literatura disponível acerca dos temas a serem tratados na pesquisa. Sua elaboração traz ao pesquisador conhecimento sobre estudos anteriores realizados os quais poderão apoiar a pesquisa em execução. Para Lakatos e Marconi (2003) o referencial teórico permite verificar o estado do problema a ser pesquisado, sob o aspecto teórico e de outros estudos e pesquisas já realizados.

A revisão teórica abordará os temas (a) Competências: Históricas e Conceitos através do pensamento de autores como Dutra (2004; 2006), Fleury e Fleury (2004), Le Boterf (2006), Zarifian (2003); (b) Gestão por Competências onde as ideias de Dutra (2006), Leme (2005) e López (2005) auxiliam no entendimento, (c) Mapeamento de Competências onde foram consultados os autores López (2005), Irigóin e Vargas (2002) e Caprano e Steffens (2012); (d) Administração Pública, sobretudo com o pensamento de Bergue (2014) e Bresser Pereira (1998); (e) Administração Universitária através das ideias de Sampaio e Laniado (2009) e Grillo (1996); (f) Gestão de Pessoas e Gestão por Competências no Serviço Público com autores como Brandão (2005), Lima (2005) e Amaral (2006); (g) Movimentação de Servidores Técnico-administrativos em Educação com auxílio de Dutra (2008; 2009), Carvalho et al (2008) e (h) Metodologia Multicritério de Apoio à Decisão – Construtivista o qual encontra apoio no pensamento de Enslin et al (2010) e Mazon et al (2012), dentre outros.

### 2.1 COMPETÊNCIAS: HISTÓRICO E CONCEITOS

Para a concretização deste estudo, a compreensão dos conceitos que envolvem o tema escolhido torna-se fundamental. Deste modo, cabe definir o que é competência. Além disso, é importante conhecer-se também a evolução das definições do conceito de competência, as quais culminarão nas ideias aceitas atualmente.

Embora sem serem entendidas necessariamente como tais, pode-se dizer que as competências são consideradas no meio organizacional desde os tempos em que a abordagem taylorista predominava, quando a qualificação do indivíduo relacionava-se ao cargo e as instituições demonstravam preferência pelo operário tecnicamente capaz de executar determinada atividade. (MORAIS; MELO; BIANCO, 2015)

O conceito de competência segundo Morcerf et al (2011) foi proposto de maneira sistematizada pela primeira vez nos Estados Unidos da América (EUA) em 1973, por David McClelland, de forma a buscar uma abordagem mais efetiva nos processos de escolha de pessoas para as organizações.

De acordo com Fleury e Fleury (2004) neste momento a competência foi entendida como uma característica intrínseca à pessoa, podendo se relacionar com desempenho superior na realização de uma tarefa ou determinada situação. Assim, continuam os autores, distinguu-se “competências de aptidões (talentos naturais da pessoa, que podem vir a ser aprimorados), de habilidades (demonstrações de talentos particulares na prática) e de conhecimentos (o que a pessoa precisa saber para desempenhar uma tarefa)”. (FLEURY; FLEURY, 2004, p.45)

Já na década de 80, Richard Boyatzis apresenta outro significativo avanço no conceito de competências quando amplia sua definição a fim de oferecer suporte a processos de avaliação, bem como orientar ações de desenvolvimento profissional. (DUTRA, 2006)

Através da identificação de conjuntos de características, ações e comportamentos os quais, para o autor, garantiriam um desempenho superior para determinado cargo, Boyatzis associa diretamente melhores desempenhos à inteligência e personalidade dos indivíduos. (FLEURY; FLEURY, 2001)

A ideia de que a competência está diretamente atrelada ao desempenho superior constitui o alicerce da concepção da maior parte dos estudos sobre competência desenvolvidos nos EUA. (SILVA; SILVA; SOUZA, 2013)

Esta corrente de pensamento refere-se à competência como o conjunto de (C) conhecimentos, (H) habilidades e (A) atitudes necessárias ao indivíduo para que este possa desempenhar de maneira satisfatória suas tarefas. (DUTRA, 2004) Ao tratar-se individualmente cada um destes elementos encontra-se que:

O conhecimento é um conjunto de informações articuladas e que podem ser utilizadas quando necessário. A habilidade é entendida como a capacidade de transformar o conhecimento em ação, produzindo resultados que atendam ou superem uma expectativa. As atitudes são determinadas por crenças, valores e princípios e estão relacionadas com o “querer ser” e o “querer agir”. (CARVALHO; PASSOS; SARAIVA, 2008, p. 37)

Considerando esta definição de competência percebe-se que a linha mestra que baliza o conceito aceito em solo americano – quer seja na literatura acadêmica, quer seja nos textos que alicerçam a prática administrativa – é a tarefa e o conjunto de tarefas típicas de um cargo. (FLEURY; FLEURY, 2001) Assim, a concepção de competência proposta pela literatura americana possui um viés funcionalista (SILVA; SILVA; SOUZA, 2013), uma vez que relaciona a competência ao conjunto de qualificações ou características próprias do indivíduo, as quais proporcionam a ele a possibilidade de realizar alguma tarefa específica. (BARATO, 2008)

É relevante esclarecer que se por meio desta concepção um alto rendimento é indicador de competência, o mesmo não se aplica necessariamente na situação oposta. O baixo rendimento não implicará necessariamente numa lacuna de competências por parte do colaborador, uma vez que diversas variáveis podem atuar neste cenário. O baixo rendimento pode, por exemplo, estar atrelado à baixa disponibilização por parte da organização de recursos básicos para o cumprimento satisfatório das tarefas. (SILVA; SILVA; SOUZA, 2013)

Segundo Fleury e Fleury (2001) também na década de 70 do último século, tem início as reflexões envolvendo a competência em território francês. Estas reflexões nascem principalmente por conta da inconformação acerca da discrepância que havia entre os processos de formação, sobretudo técnica, e as reais necessidades existentes no ambiente de trabalho. Assim passou-se a buscar uma relação entre as competências e os saberes. (FLEURY; FLEURY, 2001)

Mais tarde, na década de 90, os escritos de autores como Zarifian (1996) e Le Boterf (1995, 2000) passam a conceber o conceito de competência intrinsecamente ligado a noção de entrega e criação de valor dentro de determinado contexto, resguardando maior importância ao agente (pessoa) e não mais ao cargo como na escola americana. (DUTRA et al, 2006)

Corroborando a importância da atitude na definição da competência Zarifian (2001, p. 68) conceitua a competência como “(...) ‘o tomar a iniciativa’ e o ‘assumir responsabilidade’ do indivíduo diante de situações profissionais com as quais se depara”.

Em geral entende-se atitude como um comportamento tomado. Porém, uma definição mais precisa é aquela encontrada na psicologia a qual diz que a atitude é uma ação formada por um componente cognitivo, um afetivo e um comportamental. Assim, considerando-se a tríade do CHA, os valores e as crenças obtidos pelo indivíduo ao longo

da vida, irão se manifestar por meio de atitudes as quais influenciarão a maneira como seus conhecimentos e habilidades serão direcionados no desenvolver das atividades profissionais. (CARVALHO; PASSOS; SARAIVA, 2008)

Zarifian (2003) acrescenta ainda que a competência incide na inteligência prática manifestada no momento da resolução de situações a qual se sustenta sobre os conhecimentos adquiridos e os transformam em atitudes compatíveis com a complexidade das circunstâncias vividas. Assim também a noção do que é o trabalho se modifica passando a se tornar, segundo Fleury e Fleury (2001, p. 186), “o prolongamento direto da competência que o indivíduo mobiliza em face de uma situação profissional cada vez mais mutável e complexa. Esta complexidade de situações torna o imprevisto cada vez mais cotidiano e rotineiro”.

Também Le Boterf (2006) reforça esta ideia ao afirmar que a competência por si só é invisível sendo, portanto, as práticas desenvolvidas os objetos passíveis de percepção e avaliação. O autor assegura que a competência não pode ser entendida exclusivamente como um aspecto pessoal como, por exemplo, conhecimento, vivências e capacidades cognitivas de cada indivíduo. Para ele é a mobilização destes insumos pessoais juntamente com a movimentação dos recursos do meio que serão determinantes para a competência. (LE BOTERF, 2006) Deste modo, “toda competência está, fundamentalmente ligada a uma prática social de certa complexidade”. (PERRENOUD, 1999, p. 35)

Le Boterf (1995) afirma então que a competência é um construto formado por meio de três linhas mestras as quais são a pessoa juntamente com sua história pessoal de vida e socialização, sua formação educacional e a experiência profissional que traz consigo.

Observando os conceitos expostos percebe-se que escola francesa de competências trabalha suas ideias por meio de um referencial construtivista o qual assume que o trabalho permanece em constante mutação, fazendo com que o indivíduo hoje competente passe a ser considerado o oposto caso não se mostre capaz de lidar com as mudanças ocorridas no ambiente de trabalho. (PETINELLI-SOUZA; MACHADO, 2006). Assim, a competência encontra-se em permanente desenvolvimento e construção e a aprendizagem torna-se o elemento decisivo para que este desenvolvimento ocorra. (MORAIS; MELO; BIANCO, 2015)

Passando-se ao panorama brasileiro, Fleury e Fleury (2001) indicam que o debate acerca do tema competências inicia-se no cenário acadêmico tendo como base a concepção americana, ou seja, entendendo-se a competência como algo que o indivíduo já possui. Os

autores pontuam ainda que a produção brasileira sobre o tema fundamenta-se nas principais correntes mundiais, tais como a americana e francesa, formando assim uma amálgama destas linhas de pensamento acrescida das concepções de autores locais. (FLEURY; FLEURY, 2001)

No campo nacional, alguns dos autores de maior relevância são Afonso Fleury, Joel de Souza Dutra, Maria Tereza Leme Fleury, Maria Odete Rabaglio e Roberto Ruas. (MORAIS; MELO; BIANCO, 2015)

Para Fleury e Fleury (2001, p. 187), a “competência é um saber agir responsável e que é reconhecido pelos outros. Implica saber como mobilizar, integrar e transferir os conhecimentos, recursos e habilidades, num contexto profissional determinado”.

Também Rabaglio (2001, p.8) apresenta competência como “um conjunto de conhecimentos, habilidades, atitudes e comportamentos que permitem ao indivíduo desempenhar com eficácia determinadas tarefas em qualquer situação”. Este modelo, portanto, entende a competência além dos domínios do conhecimento e da técnica. (CARVALHO et al, 2008)

Considerando-se este fato autores como Dutra (2001) julga conveniente acrescentar ao conceito do CHA a variável “entrega”, ou o valor agregado ao processo de trabalho. Para Leme (2006, p. 26) “a entrega é o que o funcionário deixa para a organização, quais os valores que ele acrescenta ou como ele contribui para o crescimento e para a realização da estratégia da organização”. Ou seja, são efetivamente importantes e de interesse da organização as competências as quais o colaborador verdadeiramente entrega ao desenvolver seu trabalho. Competências constituem, portanto, uma combinação de conhecimentos, habilidades e atitudes expressos por meio do desempenho profissional entregue dentro de determinado contexto organizacional. (FREITAS; BRANDÃO, 2006)

Carbnet et al (2006) confirmam este pensamento quando apresenta que competência é o desempenho explícito por uma pessoa em determinado contexto, através de comportamentos e realizações advindas da aplicação de conhecimentos, habilidades e atitudes na solução de determinada situação ou tarefa.

Ao analisar a produção acadêmica acerca do tema, buscando entender qual noção de competência é a mais aceita no Brasil, Ruas et al (2010) propuseram uma categorização em três distintas percepções as quais: “i) a noção de competências como capacitação/qualificação; ii) a noção de competência como sinônimo do CHA, como potencial para alguma iniciativa; iii) a noção de competências como mobilização de

conhecimentos, habilidades e atitudes orientados para uma entrega” (RUAS et al, 2010, p. 7).

Nota-se que em território nacional a competência vem sendo trabalhada de forma a integrar concepções de diferentes escolas – como americana e francesa –, fato este que gerou no Brasil, a partir de meados da década de 90, a ampliação do conceito aceito. (DUTRA et al, 2006)

Ao entender que a competência forma-se não apenas por um emaranhado de qualificações, mas também pela manifestação prática de tais elementos em um determinado contexto, o conceito reconhecido expande sua abrangência ao passo que abarca para si também o fator geração de resultados – sempre alinhados aos objetivos da organização. (PAIVA; MELO, 2008)

Para Le Boterf (2003) o conceito de competência é um conceito em construção, interdisciplinar e diferenciado. Assim, tendo-se em conta especialmente o cenário brasileiro, é essencial que o assunto continue a ser pauta vigente na academia, buscando novos entendimentos e fomentando o arcabouço teórico existente sobre o tema. (MORAIS; MELO; BIANCO, 2015)

Compreendido o que é a competência, cabe compreender-se como pode ser realizada a gestão dos recursos humanos por meio do uso das competências.

### **2.1.1 Gestão Por Competências**

A incapacidade dos modelos tradicionais de gestão de pessoas de atenderem as novas demandas quanto às necessidades e expectativas de colaboradores e organizações faz com que a forma como a gestão de pessoas ocorre no meio organizacional passe por grandes transformações. (DUTRA et al, 2006)

Após conhecer o conceito de competências faz-se relevante compreender o que é a gestão por competências a qual é tida como a forma mais eficaz para fazer gestão de pessoas. (RABAGLIO, 2001)

A partir do momento que houve a conceituação de competência, o conceito rapidamente ampliou-se passando então a dar suporte a processos de avaliação de pessoas além de nortear ações de desenvolvimento profissional, surgindo deste modo a gestão por competências. (MORCERF et al, 2011)

Dutra et al (2006, p. 2) pontua que “o conceito de competência pode ser utilizado como referência para a construção de instrumentos de gestão e, também, como forma de compreender a gestão de pessoas na empresa moderna”.

A gestão por competências consiste na dinâmica de conduzir os colaboradores de uma organização a fim de que atinjam as metas e os objetivos da organização valendo-se para isso de suas competências técnicas e comportamentais. (LEME, 2005)

Em Andrade e Vilas Boas (2009) encontra-se que a gestão por competências constitui-se de uma prática estratégica a qual visa melhorar o desempenho integral da organização através do estímulo de desenvolvimento individual dos colaboradores. Complementando este pensamento, Carbone et al (2006) afirmam que este tipo de gestão é capaz de aproximar os objetivos organizacionais e pessoais, alinhando esforços para que as competências humanas possam gerar e sustentar as competências organizacionais necessárias à consecução dos objetivos estratégicos da organização.

A gestão por competências representa uma alternativa aos modelos gerenciais usados tradicionalmente pelas instituições uma vez que se dispõe a orientar esforços não somente no nível individual, mas também no grupal e organizacional como um todo, a fim de que ocorra o planejamento, captação, desenvolvimento e avaliação das competências necessárias para o alcance dos objetivos. (BRANDÃO et al, 2008)

Para López (2005) a gestão por competências introduz novos conceitos para que se faça a gestão dos colaboradores adaptando-a as necessidades da organização. Para o autor dois princípios devem ser tidos em conta ao se realizar a gestão por competências, os quais: a) os recursos humanos constituem um insumo primordial para a definição da estratégia da empresa e b) as competências compõem o principal ativo dos recursos humanos de uma organização. (LÓPEZ, 2005)

Constituindo-se num processo contínuo, a gestão por competências inicia-se com a definição das estratégias organizacionais, para que então, em função dos objetivos preestabelecidos, possam-se definir indicadores e metas, além de identificar as competências necessárias para o alcance do objetivo esperado. (BRANDÃO et al, 2008)

Definir as estratégias organizacionais consiste em determinar elementos como a missão, visão, objetivos e indicadores que serão utilizados para o monitoramento do desempenho da instituição. Nas organizações públicas geralmente a missão é definida pela legislação a qual irá balizar também a definição das competências organizacionais requeridas. (CARVALHO et al, 2009)

Dutra (2001) afirma que a gestão por competências pode ser considerada uma válida e eficiente ferramenta para que se desenvolva

uma gestão estratégica de pessoas na medida em que ambas buscam equiparar as práticas de RH com o planejamento estratégico da organização.

Para Mascarenhas (2008) efetuar a gestão de pessoas por competências possibilita uma alternativa à análise e à coordenação da ação dos relacionamentos e da contribuição dos indivíduos para com a organização valendo-se para tanto de padrões de desempenho baseados no conceito de competência. O autor considera ainda que tal forma de gestão de pessoas alça o desenvolvimento de competências a uma posição de preocupação fundamental da função gestão de pessoas, uma vez que, dentro deste modelo, as competências organizacionais e as individuais estarão intrinsecamente ligadas. (MASCARENHAS, 2008)

Quando se decide realizar a gestão dos recursos humanos baseada em competências, há que se escolher uma área de atuação em que o trabalho irá começar. Podem ser exemplos a serem escolhidos: seleção, gestão do desempenho, qualificação profissional, entre outros. (LÓPEZ, 2005)

Independente da área escolhida, o projeto de gestão por competências deverá seguir alguns passos pré-determinados, cujos alguns dos objetivos segundo López (2005) são:

- a) Analisar a situação atual da organização no que se refere a cultura e modo de gestão dos recursos humanos e das relações laborais, buscando que o modelo de gestão por competências esteja consoante com as metas da organização e do desenvolvimento de pessoas;
- b) Formular modelos de gestão de pessoas baseados nos conceitos de competências definidos no início do processo os quais possibilitem realizar seleção, promoção, avaliação e formação de colaboradores;
- c) Desenhar um plano para aceitação por parte da equipe do modelo de gestão por competências a ser adotado, garantindo conhecimento dos objetivos e benefícios do mesmo.

Decidida à área em que a gestão por competências será aplicada passa-se então a cumprir etapas previamente estabelecidas para que o objetivo possa ser alcançado.

A primeira fase consiste na análise da situação atual. Neste momento estuda-se a missão, valores, visão e estratégia da empresa. Além disso, deve-se analisar o modelo de gestão de recursos humanos utilizado dedicando-se especial atenção a normas e regulamentos aos quais a organização está sujeita. (LÓPEZ, 2005)

O próximo passo consistirá no mapeamento das competências profissionais. Seu principal objetivo consistirá em identificar a situação do capital humano no que se refere ao cumprimento das metas e objetivos estabelecidos na organização. (BRANDÃO; BAHRY, 2005)

### **2.1.2 Mapeamento de Competências**

Depois de identificadas estratégia e missão da organização, inicia-se então o trabalho do mapeamento das competências. Aqui entram em cena os facilitadores que deverão auxiliar na criação de um catálogo de postos de trabalho. Para criação de tal catálogo deverá realizar-se a análise de todas as tarefas realizadas em determinado cargo e posto de trabalho, bem como de suas características e exigências. (LÓPEZ, 2005)

Para que se realize a identificação e definição de competências faz-se necessário que alguns requisitos sejam cumpridos. Um deles é a exigência de que a competência seja identificada a partir do trabalho e que esta identificação de competências seja um processo participativo entre toda a equipe. (IRIGOIN; VARGAS; 2002)

Dutra (2008) alerta para este fato quando relata que para que possam ser acompanháveis é necessário que as competências sejam observáveis. As descrições de cada posto de trabalho devem retratar as entregas esperadas dos colaboradores, permitindo que o acompanhamento pelo colaborador e o responsável, o qual ainda deverá dar o feedback a equipe. O autor pontua ainda que a quantidade de competências definidas não deve ser grande, pois caso seja, trará dificuldades para o acompanhamento bem como desestimulará o feedback por parte dos responsáveis. (DUTRA, 2008)

Para que a identificação das competências seja realizada existem alguns enfoques já conhecidos dentre os quais: análise funcional e análise ocupacional, na qual se encontra a metodologia DACUM. (CAPRANO; STEFFEN, 2012)

A análise funcional possui como característica iniciar o processo que irá mapear as competências partindo da missão ou do propósito principal da organização para, somente depois, detalhar as funções e subfunções até alcançar a atividade dos colaboradores. (CAPRANO; STEFFEN, 2012) De acordo com Caprano e Steffen,

Na análise funcional é utilizado o método dedutivo, iniciando pela missão ou negócio de uma empresa ou área ocupacional, subdividindo suas principais funções e subfunções até chegar as atividades mais simples. Portanto, a análise funcional é um processo mediante o qual as funções de uma empresa ou área ocupacional são desagregadas de uma maneira lógica e ordenada, e o seu resultado é expresso em normas de competências para uma determinada empresa. (CAPRANO, STEFFEN, 2012, p.47)

Caprano e Steffen (2012) explicam que a análise ocupacional tem como foco o posto de trabalho. Os autores afirmam ainda que três são os métodos mais comuns quando se opta pela análise ocupacional, os quais: DACUM, AMOD E SCID.

A técnica AMOD tem como base a metodologia DACUM. Nesta metodologia o arranjo das funções e tarefas ocorre na perspectiva do desenho do currículo formativo. (CARVALHO et al, 2009) Após completarem-se os passos da metodologia DACUM a AMOD organiza as tarefas em ordem de dificuldade visando auxiliar programas de aprendizagem. (CAPRANO; STEFFEN, 2012)

O Método SCID baseia-se também no desenvolvimento de um currículo considerado relevante e apresenta resultados considerados de alta qualidade e realizado em um tempo curto tendo como vantagens o baixo custo para ser desenvolvido (CAPRANO; STEFFEN, 2012) e a possibilidade do desenvolvimento de um currículo institucional a partir da sua aplicação. (CARVALHO et al, 2009)

O método DACUM – simplificação para expressão desenvolvimento de currículo – caracteriza-se por ser uma metodologia de caráter qualitativo a qual segue a lógica da análise ocupacional das tarefas. (IRIGOIN; VARGAS; 2002)

De acordo com Carvalho et al (2009), na metodologia DACUM “a noção de competência é tratada como lista de tarefas. O conjunto das competências de um posto de trabalho é a descrição completa das tarefas a realizar”. (CARVALHO et al, 2009, p. 67)

Como preceito primordial o DACUM considera que ninguém poderá descrever melhor o trabalho do que o próprio trabalhador. Uma vez que o funcionário desempenha de forma correta seu trabalho ele será o indicado para realizar a descrição da tarefa. Muito embora gerentes e chefes conheçam bastante sobre o trabalho, no DACUM a experiência

do fazer dia a dia torna-se mais importante. (IRIGOIN; VARGAS; 2002)

Segundo Irigoin e Vargas (2002) para que o método DACUM encontre êxito dois pontos são decisivos, os quais: escolha adequada dos profissionais que irão descrever a tarefa e participação de facilitadores que efetivamente conheça o método. Neste caso os facilitadores auxiliarão no processo de descrição da tarefa e identificação das competências necessárias para cada atividade. No estudo em tela, a pesquisadora fará o papel do facilitador.

Para que o método DACUM seja utilizado, de acordo com Irigoin e Vargas (2002), profissionais escolhidos e facilitadores devem realizar as seguintes tarefas: planejamento da oficina DACUM, execução da oficina, elaboração da descrição ocupacional, validação, revisão final e publicação.

Para o planejamento da oficina DACUM deve-se considerar quais áreas terão suas tarefas descritas por meio desta metodologia. Também neste momento identificam-se quais colaboradores detêm conhecimento sobre as tarefas e poderão ajudar na execução da oficina. (IRIGOIN; VARGAS, 2002)

A oficina propriamente dita pode ser feita de diversas maneiras as quais estarão diretamente ligadas à quantidade de colaboradores que participarão. Geralmente pede-se ao colaborador que descreva todos os passos necessários para execução da tarefa. Em caso de grupos grandes as descrições podem ser comparadas e então, feita a chamada chuva de ideias onde todas as descrições são expostas e comparadas buscando a melhor versão da tarefa. Caso sejam apenas um ou dois colaboradores o facilitador poderá atuar fazendo um contraponto entre as ideias, questionando o trabalhador até que se chegue na melhor descrição da atividade. (IRIGOIN; VARGAS, 2002)

Feito isto, tem-se aparato suficiente para construir a matriz DACUM a qual será o ponto de partida para o mapeamento das competências. (IRIGOIN; VARGAS, 2002) O Quadro 2: Exemplo de Matriz DACUM representa um exemplo de Matriz DACUM.

Quadro 2: Exemplo de Matriz DACUM

Tarefa	Subtarefas
Coordenar equipes de trabalho	A1- Definir atribuições
	A2- Delegar funções
	A3- Selecionar recursos humanos
	A4- Dimensionar recursos humanos
	A5- Reunir equipes de trabalho
	A6- Avaliar desempenho das equipes
	A7- Promover entrosamento do grupo

Fonte: Elaborado pela autora (2016)

Feita a Matriz DACUM das tarefas poderá realizar-se então o mapeamento das competências necessárias para execução de cada atividade. (CAPRANO; STEFFEN, 2012)

Brandão e Bahry (2005) identificam algumas técnicas as quais podem ser empregadas no mapeamento de competências, independente da metodologia pela qual se optou. Para os autores o mapeamento deve sempre começar com uma análise dos documentos que possam conter a estratégia e missão da organização. Tal análise permitirá identificar indicadores que possibilitem a realização de inferências quanto às competências relevantes para o alcance dos objetivos da organização. (BRANDÃO; BAHRY, 2005)

Sobre este passo, Zarifian (2003) afirma que:

Quer a entidade seja uma fábrica, um departamento logístico, um estabelecimento comercial ou uma empresa inteira, o ponto de partida é, claramente, explicitar a estratégia dessa entidade. É ela que fixará o quadro e a orientação a ser dada às competências desenvolvidas nessa entidade. Com certeza, não se trata aqui de explicitar todos os passos dessa estratégia, mas de expressá-la em poucas palavras, no que ela tem de essencial. (ZARIFIAN, 2003, p.161)

A entrevista constitui outra técnica bastante utilizada para realização do mapeamento de competências. Ela deve ser realizada com os colaboradores os quais se acredita possuem maior conhecimento sobre a instituição e/ou tarefa, dependendo do objetivo do mapeamento – competências organizacionais ou individuais. (BRANDÃO; BAHRY, 2005) Richardson et al (1999) alerta que as entrevistas devem

preferencialmente serem gravadas e posteriormente transcritas a fim identificar as competências mencionadas pelos respondentes.

Existe ainda a possibilidade de utilizar-se a observação durante o mapeamento (BRANDÃO; BAHRY, 2005) a qual de acordo com Viegas (1999) pode ser do tipo participante, quando o pesquisador integra-se à equipe de trabalho, realizando tarefas do seu dia a dia, ou não participante, quando o pesquisador reserva-se a ser apenas um espectador.

Por fim, Brandão e Bahry (2005) mencionam o questionário como outra ferramenta viável para realização do mapeamento. Os autores alertam apenas para alguns cuidados a serem tomados no momento de seu uso, como: evitar frases longas e expressões técnicas ou de conotação negativa; realizar testes antes da aplicação definitiva do questionário buscando falhas, ambiguidades e/ou itens sugestivos. (BRANDÃO; BAHRY, 2005)

Realizado o mapeamento das competências, poderão ser formulados os perfis de competências para cada posto de trabalho identificado na organização. (LÓPEZ, 2005)

Neste momento pode-se valer das ideias de Zarifian (2003) quando este identifica diferentes áreas para o desenvolvimento de competências. Para o autor as competências podem ser sobre processos: conhecimentos sobre o processo do trabalho; técnicas: conhecimentos específicos sobre o trabalho a ser realizado; de serviço que consistem na capacidade de aliar competência técnica ao questionamento sobre qual impacto determinado serviço terá para o consumidor. Por fim, as competências podem ser ainda sociais as quais se ligam ao ato de saber ser, estando estas competências atreladas a três dimensões as quais: autonomia, responsabilização e comunicação.

Uma vez que as competências identificadas por Zarifian (2003) estão ligadas a ação dos indivíduos, percebe-se a estreita relação do desenvolvimento das competências organizacionais com a melhoria das competências individuais e com as condições oferecidas pelo contexto de cada situação. (FLEURY; FLEURY, 2004)

Ainda na formulação dos perfis de competência cabe ressaltar que competências não se constituem puramente de conhecimentos ou habilidades, mas sim de conhecimentos e habilidades colocados em prática. (FLEURY; FLEURY, 2004)

López (2005) apresenta duas fases seguintes que consistem na implantação e difusão do modelo de gestão por competências para toda a organização. Todavia como a pesquisa em tela consiste num estudo

sobre a viabilidade do uso da gestão dos recursos humanos por meio de competências em uma organização estas etapas não serão realizadas neste momento.

## 2.2 ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

Antes de tratar-se efetivamente a gestão por competências no serviço público do Brasil torna-se relevante dissertar-se brevemente acerca do que se entende por administração pública.

*A administração pública para além do emprego convencional do termo para designar fundamentalmente o aparelho estatal e suas relações, diz respeito também à função gerencial, mais orientada para a noção de administrar a coisa pública (processo), ao passo que a organização, a despeito da inarredável interdependência, mais se aproxima do senso de instrumento (estrutura).* (BERGUE, 2014, p. 18)

Intimamente ligadas, percebe-se que a administração pública e a organização em si devem atuar de forma integrada a fim de buscar concretizar os objetivos de ambas.

Vista como disciplina, a administração pública pode ser entendida como um ambiente de saberes interdisciplinares, o qual é capaz de deprender dois polos de tensões distintos: um que abriga uma orientação racional instrumental (buscando a maximização da eficácia e da eficiência) e outro que abriga uma perspectiva política, o qual considera questões de valores e busca alcançar o bem público. (MARSHALL, 1998).

Especificamente no Brasil e em seu aparelho estatal, a administração pública passou por diferentes ciclos. No primeiro ciclo, o qual durou do final do Século XIX até o final dos anos 1970, a Administração Pública foi inicialmente vista como uma ciência jurídica. Esta perspectiva modificou-se a partir da década de 1930, com o início do entendimento da administração pública como disciplina. O principal objetivo deste período consistiu em fundamentar as bases de uma Administração Pública meritocrática e profissionalizada, tendo como espelho aquela praticada nos países desenvolvidos. (ANDION, 2012) Ainda neste período, em 1936, criou-se no país o Departamento Administrativo do Serviço Público (DASP), ato que introduziu no país

os princípios da administração clássica burocrática. (BRESSER PEREIRA, 1998)

Posteriormente, entre os anos de 1950 a 1970, a Administração Pública consolida-se como disciplina, sendo um marco para tanto a criação da Escola Brasileira de Administração Pública em 1952. (ANDION, 2012) Outro marco para Administração Pública no Brasil acontece no final da década de 60 com a criação do Decreto-Lei 200/67. (BRASIL, 1967)

Este Decreto instituiu como princípios da Administração Pública a racionalidade administrativa, o planejamento e o orçamento. (BRASIL, 1967) Além disso, abriu espaço para a descentralização e com ela a possibilidade do emprego de funcionários submetidos ao regime celetista. (BRESSER PEREIRA, 1998)

Bresser Pereira (1998) afirma que muito embora o Decreto-Lei 200/67 (BRASIL, 1967) propusesse em sua essência uma descentralização dos serviços e o aumento da eficiência no aparelho público, constituindo uma tentativa de superação da rigidez burocrática, tais ideais acabaram em segundo plano. O autor acredita que ao abrir brecha para contratação de funcionários independente de concurso público, permitiu-se a manutenção de práticas patrimonialistas e clientelistas. (BRESSER PEREIRA, 1998) Assim, neste período compreendido até meados da década de 80 do Século XX, o planejamento e a ação do Estado eram realizados forma centralizada, possuindo uma visão unificadora e tecnicista (KEINERT, 2000).

Este modelo burocrático de administração pública instaurado nas décadas anteriores entrou em crise. Seu colapso iniciou-se ainda durante o tempo em que o país esteve sob o governo das forças militares. (BRESSER PEREIRA, 1998) A década seguinte, dos anos 1980 é conhecida como a década perdida, uma vez que nestes anos não somente o Estado brasileiro entra em crise, mas também a própria Administração Pública. (GAETANI, 1999) Tais acontecimentos irão resultar num período de transição para a Administração Pública brasileira, culminando com a reforma estatal e a promulgação da Constituição Federal de 1988. (ANDION, 2012)

A Constituição Federal explicitou os princípios a serem observados no ato da administração pública, conforme encontrado em seu Artigo 37º “A administração pública direta e indireta de qualquer dos Poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios obedecerá aos princípios de legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência”. (BRASIL, 1988, Art 37º)

Além das já comentadas Leis, este período de mudanças foi marcado também pela criação do Sistema de Pessoal Civil da Administração Federal (SIPEC) que se encontra em funcionamento até hoje e tem como atributos essenciais a classificação e redistribuição de cargos e empregos, bem como o recrutamento, seleção, lotação e aperfeiçoamento de pessoal. (KALIL PIRES et al, 2005)

Em 1988 nasceu ainda o Sistema Integrado de Administração de Recursos Humanos – SIAPE (KALIL PIRES et al, 2005) que “tem por finalidade dotar a Administração Pública Federal de instrumentos ágeis e eficazes para o controle e o acompanhamento dos gastos com pessoal” (KALIL PIRES et al, 2005, p. 11)

Mais adiante, já na década de 1990, durante o governo do Presidente Fernando Henrique Cardoso, criou-se o chamado Ministério da Administração e Reforma do Estado (MARE). Tal ministério incumbiu-se de realizar uma transformação na administração pública brasileira. (TORRES, 2012)

Quanto a Administração Pública nacional, esta década é marcada, principalmente pelo:

(...) aumento significativo do quantitativo de cargos organizados em carreiras do serviço público federal; existência de fortes distorções de remuneração, resultando em pressões pela reposição de perdas salariais; e existência de desvios nas práticas de avaliação de desempenho das organizações públicas em decorrência das pressões por reposições das perdas salariais (KALIL PIRES et al, 2005, p. 11)

Inúmeras foram as transformações realizadas a partir deste período. Tratando-se especificamente da gestão de pessoas nas Instituições Federais de Ensino Superior, o marco obtido após o início da transformação na administração pública brasileira foi a promulgação da Lei 11.091 de 12 de Janeiro de 2005. Esta Lei dispôs sobre a estruturação do Plano de Carreira dos cargos técnico-administrativos em educação (PCCTAE). (BRASIL, 2005)

Como principais benefícios da Lei 11.091/2005 tem-se, sobretudo a criação de regras específicas que determinam como deve ser realizada a gestão dos servidores técnico-administrativos dentro das IFES. Outro importante avanço trazido pelo PCCTAE foram os incentivos tanto à qualificação quanto à capacitação dos STAES. (BRASIL, 2005)

### 2.2.1 Administração Universitária

Desde a década de sessenta do último século as universidades brasileiras, especialmente aquelas públicas, passam por um processo contínuo de modernização buscando adequar-se ao novo cenário social, político e econômico do país. Alcançar a almejada modernidade torna-se tarefa de complexa resolução para as instituições de ensino visto que, para que tal fato ocorra, é necessário haver uma cisão do modelo tradicional. Assim, somente por meio de uma mudança estrutural as universidades poderão romper com o modelo enrijecido ao qual se encontram presas. (SAMPAIO; LANIADO, 2009).

Tal mudança estrutural poderá ser alcançada no momento em que a Administração Pública – e neste íterim encontram-se as IFES – regular suas ações buscando primeiramente a eficácia da gestão, a desburocratização de processos e procedimentos e a qualidade dos serviços prestados (SILVA, 2000).

Tradicionalmente as instituições de ensino tendem a adotar modelos de administração utilizados nas organizações públicas e até mesmo privadas. A partir do momento que buscam uma forma de gestão mais adequada aos seus fins, devem considerar as especificidades características das instituições de ensino. Uma vez que procuram cumprir seus objetivos, os quais são múltiplos e ao mesmo tempo especializados, as universidades tornam-se organizações complexas. (GRILLO, 1996).

Colaboram com a criação desta complexidade fatores quase intrínsecos desta categoria de organização tais como a existência em seus integrantes de um individualismo exacerbado somado à utilização persistente de práticas de gestão obsoletas. Percebemos assim que a maior ameaça à universidade encontra-se em seu próprio interior. (SAMPAIO, LANIADO, 2009).

Na universidade tudo depende de todos – alunos, professores, funcionários – galáxia que se mexe em movimentos por vezes díspares, contraditórios, opostos. O que nos anima é a hipótese – respeitadas as diferenças – de consenso em torno de poucos itens. [...] Não há, em lugar algum, a universidade ideal. (MARCOVITCH, 1998, p. 179)

Trigueiro (1999) afirma que o principal desafio das universidades está em seu interior: as práticas obsoletas e a dificuldade em situar-se num novo contexto de relações sociais em um mundo economicamente complexo, caracterizando assim um conservadorismo inflexível da parte das instituições. O autor continua neste raciocínio ao afirmar que tais fatores diminuem consideravelmente o potencial inovador e criativo dessas instituições as quais, contraditoriamente, são elementos chaves na transformação do mundo social por meio da educação, do conhecimento e da ciência. (TRIGUEIRO, 1999)

Considerando-se que a gestão universitária não acontece em um vácuo sociocultural, a ação dos seus sujeitos torna-se diretamente influenciável pelo contexto em que estão inseridos, muito embora tal relação constitua-se numa via de mão dupla: os indivíduos influenciam-se pela cultura e valores que os cercam, ao mesmo tempo em que, eles mesmos, influenciam o seu ambiente. (SAMPAIO, LANIADO, 2009).

Constitui-se então o desafio de equacionar tais relações e, através de um modelo de gestão adequado, alavancar o potencial criativo destas instituições, uma vez que por meio de seus fins – educação, conhecimento e ciência – o mundo social alcançará sua transformação. (SAMPAIO, LANIADO, 2009).

### **2.2.2 Gestão de pessoas e competências na administração pública universitária**

Embora a estruturação do PCCTAE tenha representado importante avanço tanto para servidores quanto para as IFES, realizar a gestão das pessoas de uma instituição demanda que inúmeros fatores e elementos sejam considerados. Segundo Bergue (2014, p. 25) a gestão de pessoas no setor público consiste na “articulação de esforços de gestão orientados para o suprimento, a manutenção e o desenvolvimento de pessoas observados os valores culturais (...) que moldam as condições do contexto em que se inserem as organizações públicas”.

O tema central desta pesquisa – gestão por competências – apresenta-se como uma ferramenta capaz de auxiliar na equação destes diversos fatores influentes na gestão das pessoas nas organizações. Apesar de alguns de seus pressupostos e conceitos essenciais já presentes na administração pública, o uso da gestão de pessoas por competências tem surgido como referencial para a reformulação de estruturas e processos no âmbito do setor público (BERGUE, 2014), conforme demonstrado a seguir.

Valer-se da gestão por competências no serviço público significa romper com a estrutura funcionalista dominante passando-se a dedicar atenção especial ao servidor público e sua capacitação para reagir frente aos desafios a ele impostos. (BRANDÃO, 2005)

A edição do Decreto nº 5.707, de 23 de fevereiro de 2006, que instituiu a política e as Diretrizes para o Desenvolvimento de Pessoal incorporou o conceito de gestão por competências na Administração Pública Federal (APF) direta, autárquica e fundacional. Este decreto sistematizou orientações a fim de buscar o desenvolvimento permanente dos servidores públicos federais, trazendo como um dos instrumentos que devem ser utilizados para a consecução dos seus objetivos a implantação do sistema de gestão por competências. (BRASIL, 2006)

Em seu inciso II, Art. 2º, o Decreto 5.707/2006 apresenta a noção de gestão por competência como “desenvolvimento do conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias ao desempenho das funções dos servidores, visando ao alcance dos objetivos da instituição e direcionando o foco da gestão de competências à gestão da capacitação”. (BRASIL, 2006, Art. 2º)

Sabe-se que a gestão por competências é algo amplo e deve ter seus efeitos sobre todas as áreas de gestão de pessoas, como por exemplo, na Administração Pública, desde a admissão dos servidores através de concursos, como na sua lotação de exercício e avaliação de desempenho. Essa ideia é reforçada por Lima (2005), quando diz que as ações de gestão por competências fornecem importantes subsídios para as atividades de gestão de recursos humanos em organizações públicas.

O autor pondera também que a gestão por competências pode auxiliar na formatação de concursos, agilizar ações de recrutamento e seleção interna e otimizar os processos de lotação e movimentação de pessoal, e que esse exercício permite a definição de critérios claros para as iniciativas de avaliação de servidores, de estruturação de planos de desenvolvimento pessoal, profissional e de remuneração, promovendo maior integração dos subsistemas de gestão de pessoas. (LIMA, 2005)

Bergue (2011) ressalta que a gestão de pessoas nas organizações públicas precisa atentar para a criação de espaços de desenvolvimento profissional e pessoal de longo prazo, as carreiras. Estas devem fundamentar-se não somente nas competências que os agentes trazem consigo no momento do ingresso, mas ainda naquelas que podem ser desenvolvidas no curso da vida profissional. O autor complementa afirmando que essas novas competências adquiridas podem, inclusive, promover um estado de repensar sistemático do serviço público em

termos de estrutura e funcionamento e que este movimento, que em um primeiro momento pode parecer caótico e não desejado, constitui de fato a natureza das organizações contemporâneas.

No que se refere à gestão de pessoas, a abordagem da competência mostrou-se uma forma avançada e inovadora uma vez que a sua base de sustentação está nos conhecimentos requeridos pela organização, na flexibilização do conceito de posto de trabalho e no envolvimento e responsabilização permanente do indivíduo em seu desenvolvimento. Grande parte da tarefa concentra-se no aproveitamento das competências existentes nos servidores como uma fonte capaz de gerar os resultados esperados (ZARIFIAN, 2003) sejam eles quantitativos ou qualitativos. Segundo Bergue (2014), a noção geral de competências, desde que devidamente resignada para o contexto da administração pública, pode afetar sobremaneira o desenho dos cargos públicos.

O primeiro aspecto a ser considerado no caso da implantação da gestão por competência nas IFES é a própria Lei que rege a carreira dos servidores, quando esta diz que é proibido ao servidor público “(...) exercer quaisquer atividades que sejam incompatíveis com o exercício do cargo ou função”. (BRASIL, 1990, art. 117º) Assim, o desafio inicial consistirá em buscar aliar e valorizar as competências dos servidores já presentes na IFE, as quais deverão necessariamente ser ao mesmo tempo compatíveis com o exercício do seu cargo e com o interesse da instituição.

Outro aspecto a ser tido em conta é o fato de que a implantação da gestão por competências pressupõe a mudança da cultura organizacional da instituição, a qual por muitas vezes, encontra-se arraigada em todos seus membros. É preciso refletir que passar a utilizar o modelo de gestão por competências implicará em adotar um modelo de gestão voltado para resultados. Deste modo, faz-se imperativo que as metas e objetivos da IFE estejam em consonância com o modelo de gestão adotado.

Dentre as preocupações da abordagem está o desdobramento das estratégias organizacionais em conhecimentos, habilidades e atitudes desejadas dos profissionais, necessárias para a definição de perfis e fundamentais para o estabelecimento de padrões requeridos para o desempenho e o desenvolvimento dos indivíduos.

Trazer esta inovação para o setor público implica buscar a construção de um serviço formado por servidores responsáveis, criativos e com grande capacidade de responder aos problemas públicos a eles

impostos sem, contudo, deixar de lado os princípios da legalidade e da impessoalidade. (AMARAL, 2006)

Tem-se, portanto que adoção deste novo meio de gestão, por competências, deverá engajar servidores e instituição, os quais deverão permanecer aliados na busca pela realização de metas e objetivos, considerando-se ao mesmo tempo o desenvolvimento dos atores públicos e do serviço público em si. (AMARAL, 2006).

Para Guimarães (2000) o grande desafio da administração pública reside na busca de um meio para transformar estruturas tradicionalmente burocráticas e hierarquizadas em organizações empreendedoras e flexíveis. Este processo passa, necessariamente, pela adoção por parte das instituições públicas de práticas de gestão concebidas para serem utilizadas em instituições privadas.

Guimarães (2000) pontua ainda que conseguir a ruptura com os modelos de gestão utilizados tradicionalmente para gerir os recursos públicos e a introdução de uma nova cultura de gestão tornam-se pontos essenciais para alcançar a almejada inovação, aliada do alcance da eficiência e da qualidade na prestação dos serviços pela administração pública. Neste contexto, a gestão por competências surge como uma possível ferramenta para o alcance dos citados objetivos.

#### 2.2.2.1 Movimentação de servidores técnico-administrativos em educação

Encontra-se em Dutra (2008, p. 60) que a movimentação de pessoas em organizações consiste no “processo que trata o movimento físico da pessoa na empresa ou no mercado de trabalho. Ela ocorre quando a pessoa muda de local de trabalho, posição profissional, empresa, mercado ou de vínculo empregatício”.

O autor esclarece que a movimentação quando percebida sob a ótica da organização está conectada a questões como planejamento, socialização e aclimatação de pessoas, bem como reposicionamento de colaboradores. (DUTRA, 2009)

Cabe neste momento, realizar menção ao conceito de servidor público. A Lei 8.112, de 11 de dezembro de 1990, traz no caput do Art. 2, que servidor é “a pessoa legalmente investida em cargo público”.

A movimentação de servidores técnico-administrativos em educação é um instituto previsto na legislação. Esta movimentação pode se dar por meio de Remoção, Redistribuição, Lotação Provisória, Cedência, Colaboração Técnica. (BRASIL, 1990) Existe ainda a

alocação de STAES, ato que ocorre no momento em que o servidor inicia suas atividades no serviço público após aprovação em concurso. Para fins desta pesquisa a alocação será considerada uma modalidade de movimentação.

A remoção ocorre quando um servidor é deslocado no âmbito do mesmo quadro, podendo ou não ocorrer mudança de sede. A remoção pode ser motivada por pedido do próprio servidor ou ainda por ofício, de ordem da Administração. (BRASIL, 1990)

A remoção pode ocorrer ainda quando pedida pelo servidor, independente do interesse da administração e for motivada:

- a) para acompanhar cônjuge ou companheiro, também servidor público civil ou militar, de qualquer dos Poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios, que foi deslocado no interesse da Administração;
- b) por motivo de saúde do servidor, cônjuge, companheiro ou dependente que viva às suas expensas e conste do seu assentamento funcional, condicionada à comprovação por junta médica oficial;
- c) em virtude de processo seletivo promovido, na hipótese em que o número de interessados for superior ao número de vagas, de acordo com normas preestabelecidas pelo órgão ou entidade em que aqueles estejam lotados. (BRASIL, 1990, art. 36º)

De acordo com a Lei 8.112/90, algumas das formas de provimento em cargo público são: nomeação, promoção, reversão, recondução, entre outras. (BRASIL, 1990) Para a nomeação de novos servidores, é necessário existir aprovação em concurso público, devendo ser obedecidas à ordem de classificação e o prazo de validade do respectivo concurso. (BRASIL, 1990)

Depois de nomeado o servidor deverá tomar posse – a qual acontecerá por meio de assinatura do respectivo termo (BRASIL, 1990) – para assim poder ser alocado em uma unidade da instituição e então entrar em exercício, ou seja, efetivamente desempenhar as atribuições do cargo público (BRASIL, 1990) no qual foi empossado.

A movimentação de servidores, neste caso especificamente a remoção, pode acontecer aliada a um processo de recrutamento interno. De acordo com Bohlander et al (2003, p. 76), fazer recrutamento

significa “localizar e incentivar candidatos potenciais a disputar vagas existentes ou previstas”. O recrutamento interno ocorre quando a instituição procura preencher uma vaga disponível utilizando para tanto a força de trabalho existente em seu próprio quadro funcional. (CARVALHO et al, 2008)

Também neste momento a gestão por competências é capaz de auxiliar o processo. Para realizar um recrutamento é necessário que se faça um perfil de competências funcionais necessárias para o desempenho satisfatório das atividades ligadas ao cargo. Todavia, construir um perfil de competências da vaga não implica em realizar-se o recrutamento por competências.

Ao decidir-se realizar o recrutamento por competências, além do perfil de competências funcionais atreladas às atividades do cargo, “deverá ser mapeado o conjunto de saberes que seus respectivos ocupantes devem ter – o que precisam saber, saber fazer e saber ser – levando-se em conta que tais saberes deverão dar suporte às competências organizacionais”. (CARVALHO et al, 2008, p. 49)

A pesquisa em tela, ao propor realizar o mapeamento de competências nas unidades estudadas, estará alicerçando as bases para, caso entenda-se ser viável e vantajoso para instituição, uma futura seleção interna por competências. O mapeamento de competências permitirá que processos como dimensionamento, avaliação de desempenho e treinamento possam passar a ser desenvolvidos considerando-se os fundamentos da gestão por competências.

Ademais, no futuro caso seja interesse da instituição e respeitando as particularidades de cada segmento, todos os processos de recursos humanos poderão valer-se da gestão por competências para sua efetivação.

### 2.3 METODOLOGIA MULTICRITÉRIO DE APOIO À DECISÃO CONSTRUTIVISTA (MCDA-C)

É fato corriqueiro gestores dos mais diversos tipos de organizações depararem-se frente a problemas de diferentes níveis de complexidade os quais apresentam uma diversidade de soluções as quais, em um primeiro momento podem ser consideradas satisfatórias. Independente do fim ao qual a organização está destinada surge, nestes momentos, os questionamentos e as tentativas de criação de cenários mentais com cada uma das possíveis soluções.

Qual seja a origem da organização, pública ou privada, o ritmo acelerado exige decisões rápidas e as mais precisas possíveis, não abrindo espaço para inseguranças ou deixando tempo para que as alternativas possam sempre ser cuidadosamente avaliadas de forma individual.

Também em instituições públicas inúmeras decisões devem ser tomadas, dentre as quais se encontram aquelas relativas às movimentações dos servidores. Diante deste cenário, passa-se a buscar ferramentas que possam servir de suporte e auxiliar no momento das decisões.

Uma destas ferramentas é a Metodologia Multicritério de Apoio a Decisão Construtivista (MCDA-C), a qual auxilia os administradores a tomarem decisões considerando suas percepções de valor, usando para isso aspectos qualitativos e quantitativos. (MAZON et al, 2012)

Esta metodologia consolida-se como ferramenta de uso científico no apoio à decisão em meados da década de 1990 com a publicação dos trabalhos de autores como Roy (1996) e Landry (1995) os quais definem limites de objetividade para as metodologias de apoio à decisão e de Bana e Costa em 1993 o qual deixa claro as convicções da MCDA. (ENSSLIN et al, 2010)

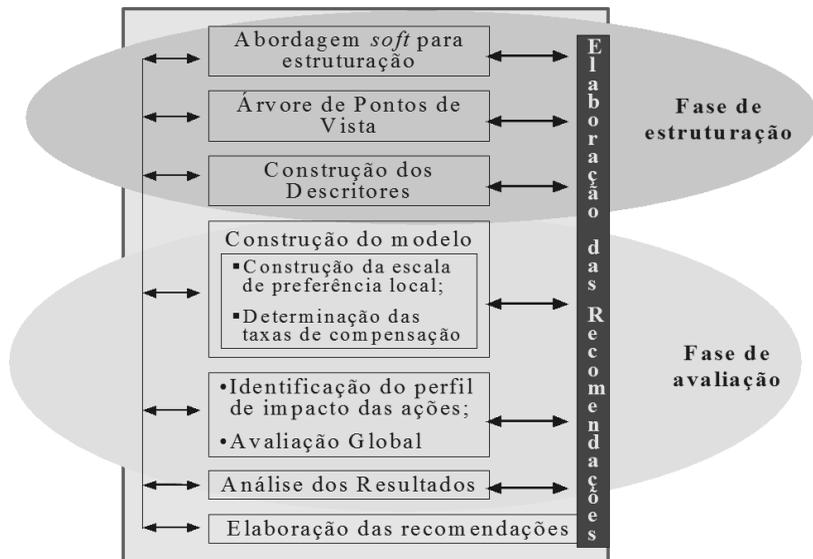
A MCDA-C constitui-se numa ferramenta para auxiliar e apoiar pessoas e organizações a tomarem decisões (LONGARAY; BUCCO, 2014) quando estas se veem diante de múltiplas possibilidades para solução de um impasse. Além disso, a MCDA-C tem como diferencial considerar na decisão final as percepções e valores dos envolvidos no processo da decisão. (ENSSLIN, 2002)

Ao considerar tais aspectos a MCDA-C torna-se capaz de desenvolver modelos os quais oferecem aos decisores a possibilidade de fundamentar suas deliberações a partir do que eles acreditam ser o mais adequado em determinado contexto. (BORTOLUZZI; ENSSLIN; ENSSLIN, 2011)

Ao fazer uso de uma metodologia construtivista a MCDA-C busca a construção do conhecimento acerca do contexto e da situação em que a decisão deva ser tomada, proporcionando assim interação entre sujeito e objeto envolvidos no processo. (PETRY, 2005)

Para que cumpra seu objetivo inicial de proporcionar suporte às decisões, a MCDA-C deve realizar três principais etapas, as quais são: estruturação do contexto decisório, criação de um modelo de avaliação das possíveis alternativas e ações e a elaboração de recomendações para as ações consideradas mais satisfatórias. (MAZON et al, 2012) A Figura 1: Etapas da MCDA-C exemplifica as etapas.

Figura 1: Etapas da MCDA-C



Fonte: Adaptado de Ensslin et al, 2010

A MCDA-C tem como objetivo produzir conhecimento acerca de determinada situação proporcionando, desta forma, meios para que o decisor tenha maior domínio sobre a situação global do problema. (MAZON et al, 2012) Tem como mérito ainda criar oportunidades de aperfeiçoar as alternativas de solução, valendo-se para isso do conhecimento adquirido ao longo do processo.



### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Ao decidir-se realizar uma pesquisa científica torna-se fundamental o uso de métodos previamente estabelecidos. Apesar de o uso de métodos não garantir que se esteja fazendo ciência, não há ciência sem o uso de métodos. (LAKATOS; MARCONI, 2001)

Gil (1994, p. 27) define método como um “(...) caminho para se chegar a determinado fim. E, método científico como o conjunto de procedimentos intelectuais e técnicos adotados para se atingir o conhecimento”.

Lakatos e Marconi trazem que (2001, p. 83) “o método é o conjunto de atividades sistemáticas e racionais que, com maior segurança e economia, permite alcançar o objetivo – conhecimentos válidos e verdadeiros -, traçando o caminho a ser seguido, detectando erros e auxiliando as decisões do cientista”.

O presente capítulo tem como objetivo relatar a metodologia que foi utilizada para realização do estudo em tela. Para tanto far-se-á uso das fases do processo de pesquisa descritas por Saunders et al (2009), as quais: concepções filosóficas e abordagem, tipo da pesquisa e estratégias de investigação.

#### 3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA

Ao iniciar-se uma pesquisa é comum deparar-se com pensamentos do tipo: “para minha pesquisa, será melhor a entrevista ou questionário?” ou “será que vou tratar os dados quantitativa ou qualitativamente?”. (GUBA; LINCOLN, 1994) Todavia, apesar de pertinentes, tais questionamentos devem surgir em um segundo momento da pesquisa. Alguns autores como Guba e Lincoln (1994) indicam que questionamentos acerca dos métodos utilizados são secundários devendo ser precedidos por aqueles que envolvem os pressupostos aplicáveis à pesquisa.

Assim é de suma importância que se tenha conhecimento de qual filosofia será adotada. A filosofia empregada irá revelar a maneira com a qual o pesquisador vê o mundo. Além disso, o tipo de pesquisa e os métodos utilizados para sua concretização estarão também subsidiados pela filosofia adotada. (SAUNDERS et al, 2009)

A filosofia adotada sofrerá influência de considerações práticas. Contudo o fator de maior influência no momento da opção por determinada filosofia de pesquisa será a visão do pesquisador sobre o

conhecimento e o processo através do qual ele é desenvolvido. (SAUNDERS et al, 2009)

O presente estudo foi desenvolvido dentro da concepção filosófica do interpretativismo. Para Saunders et al (2009) o interpretativismo defende que o pesquisador deve entender as diferenças existentes entre os seres humanos em nosso papel como “atores sociais”, expressão esta de grande importância no desenrolar da pesquisa. “Nós interpretamos nossos papéis sociais diariamente de acordo com o significado que damos a estes papéis. Além disso, compreendemos os papéis sociais dos outros de acordo com o nosso próprio conjunto de significados”. (SAUNDERS et al, 2009, p.147)

O interpretativismo, portanto, busca a compreensão do significado dos fenômenos sociais e não somente a sua explicação. Além disso, neste caso, o pesquisador não é passível de neutralidade nos processos de pesquisa, uma vez que no interpretativismo acredita-se que através da interação com a comunidade é possível ampliar o entendimento acerca do fenômeno. (BRAUNER et al, 2014)

Ao utilizar-se do interpretativismo, a preocupação principal deve ser a de entender os significados fundamentais ligados à vida organizacional, o que não significa enfatizar a racionalidade e sim, possivelmente perceber as irracionalidades. (SAUNDERS et al, 2009)

Quanto a sua abordagem, o estudo seguiu a lógica indutiva. De acordo com Köche (1997, p. 62), “o indutivista parte da observação, registro, análise e classificação dos fatos particulares para chegar à confirmação e à generalização (...)”.

Especificamente neste estudo a abordagem indutiva pode ser identificada quando se propôs por meio do mapeamento de competências, construir uma ferramenta de gestão capaz de auxiliar nas decisões concernentes à movimentação de STAES que pudesse posteriormente ser replicada em toda a instituição. Ao fim do estudo buscou-se apresentar sugestões para a sistematização de ações a fim de que a proposta inicial do trabalho pudesse ser replicada em todas as unidades da Universidade, possibilitando estudos futuros quanto ao uso efetivo da ferramenta e da gestão por competências como aliada na movimentação dos servidores técnico-administrativos da organização.

Quanto ao seu tipo a pesquisa foi classificada como qualitativa. Para Creswell (2010) nos estudos que trazem esta abordagem

(...) o processo de pesquisa envolve as questões e os procedimentos que emergem, os dados tipicamente coletados no ambiente do participante, a análise dos dados indutivamente construída a partir das particularidades para os temas gerais e as interpretações feitas pelo pesquisador acerca do significado dos dados. (...) Aqueles que se envolvem nessa forma de investigação apoiam uma maneira de (continua) (continuação) encarar a pesquisa que honra um estilo indutivo, com foco no significado individual e na importância da interpretação da complexidade de uma situação. (CRESWELL, 2010, p. 26)

Este tipo de pesquisa possui como resultado a compreensão do significado e da intenção do ato, através da análise da experiência no contexto. O estudo qualitativo envolve tanto a complexidade quanto as diferenças vividas, buscando distintas possibilidades. (MINAYO, 1996) A autora caracteriza a pesquisa qualitativa sob a ótica de direcionamento à realidade, salientando que nesta categoria de estudo predomina a construção de significados das ações, provocando as inter-relações humanas e a formação de valores, atitudes e crenças.

No que concerne aos objetivos, a presente pesquisa foi classificada como descritiva. A pesquisa descritiva busca apresentar um perfil preciso de pessoas, eventos ou situações. Todavia, é preciso atentar-se ao fato de que uma pesquisa não se sustenta apenas descrevendo uma realidade. O pesquisador deve ir além. Não apenas descrever dados e sintetizar ideias. Assim, a pesquisa descritiva deve ser considerada como um meio o qual possibilitará a construção do entendimento acerca do problema proposto. (SAUNDERS et al, 2009)

Nesta pesquisa, a parte descritiva aconteceu quando se buscou cumprir o objetivo de compreender como acontecem as movimentações atualmente na instituição. Além disso, o mapeamento das competências nas unidades de estudo também foi uma etapa descritiva, uma vez que, para que a metodologia DACUM pudesse ser aplicada, as atividades foram ser minuciosamente descritas e divididas em subtarefas. Ambos os pontos auxiliaram na compreensão dos ambientes nos quais se buscará desenvolver o apoio à decisão.

A escolha sobre a estratégia de investigação utilizada em uma pesquisa será norteadada, sobretudo pela pergunta e os objetivos que se pretende responder com o estudo. Além disso, há que se considerar o

quanto conhecimento sobre o tema está disponível, o tempo e os recursos disponíveis para confecção da pesquisa. (SAUNDERS et al, 2009).

Dentre as diversas estratégias de investigação disponíveis, no presente estudo julgou-se conveniente utilizar-se do estudo de caso. Para Robson (2002) o estudo de caso pode ser conceituado como uma estratégia de pesquisa que envolve uma investigação empírica de um fenômeno contemporâneo em seu contexto real, valendo-se para tanto das mais diversas fontes de evidência.

Em Yin (2005, p. 32) encontra-se que “o estudo de caso é uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real” tal qual a proposta da pesquisa em tela.

Na concepção dos autores Triviños (1987) e Roesch (1999), o grande valor do estudo de caso reside no fornecimento do conhecimento aprofundado de uma realidade delimitada, onde os resultados alcançados possibilitam a formulação de hipóteses para o encaminhamento em outras pesquisas.

### 3.2 SUJEITOS DA PESQUISA

Na realização de uma pesquisa, é de suma importância determinar quais sujeitos participarão do estudo.

Nesta pesquisa os sujeitos foram determinados por dois pontos primordiais: o objetivo ao qual se pretendeu atender e a estratégia de investigação escolhida para a pesquisa: o estudo de caso.

Tendo em vista estes dois pontos, julgou-se conveniente limitar o alcance da pesquisa a duas unidades da instituição, uma acadêmica, a Secretaria do Programa de Pós-Graduação em Gestão Universitária e outra administrativa, a Divisão de Análise Funcional e Desenvolvimento na Carreira.

Conhecendo as atividades desempenhadas por cada uma destas unidades acreditou-se que elas exemplificaram de forma clara as diferentes tarefas passíveis de serem desenvolvidas por servidores dentro da instituição. Além disso, foi fator decisivo na escolha das unidades a facilidade de acesso e colaboração que as mesmas ofereceram para a execução da pesquisa.

Na pesquisa buscou-se ainda trabalhar somente com o cargo de assistente em administração por entender-se ser o cargo que apresenta maior gama de diferentes atividades passíveis de serem desenvolvidas

pelos servidores sem com isso romper os limites previstos na legislação que determina as atividades específicas do cargo.

Pesou na escolha o fato do cargo de assistente em administração ser o cargo de maior número de STAES contratados na UFSC nos últimos anos. No período compreendido entre 2005 e 2014, dos 1.511 servidores admitidos pela UFSC em 91 cargos distintos, o assistente em administração representou um total de trinta por cento destas admissões com a contratação 453 novos servidores. Para fins de comparação, o segundo cargo com maior número de admissões no período foi o de médico, representando oito por cento das contratações. (SARH, 2014) Analisando-se os dados verifica-se a representatividade do cargo de assistente em administração para a Instituição.

Além de delimitar as unidades e o cargo que iriam participar do estudo, definiu-se que seriam mapeadas e estudadas duas atividades desenvolvidas por servidores assistentes em administração lotados nas unidades estudadas. As duas atividades foram escolhidas de acordo com a relevância que possuem para a atividade fim de cada unidade. Esta relevância foi atribuída pelo chefe de cada divisão juntamente com os servidores assistente em administração lá lotados.

Tendo tais fatores em consideração, foram definidos os seguintes sujeitos da pesquisa, conforme demonstrado no Quadro 3 – Sujeitos da Pesquisa:

Quadro 3: Sujeitos da Pesquisa

<b>Objetivos</b>	<b>Sujeitos</b>
Conhecer como se dão os processos de alocação e remoção de STAES na UFSC atualmente.	Gestores de RH da UFSC: Pró-Reitor de Gestão de Pessoas, Diretor do Departamento de Desenvolvimento de Pessoas, Chefe da Divisão de Movimentação.
Identificar, segundo os preceitos da gestão por competência os conhecimentos, habilidades e atitudes esperadas dos servidores do cargo de assistente em administração da UFSC.	Servidores assistentes em administração lotados nas duas unidades foco do estudo e que desenvolvem as tarefas escolhidas bem como chefias das unidades.
Propor um instrumento de gestão capaz de auxiliar nas decisões concernentes à movimentação de STAES na UFSC.	Chefias das duas unidades onde foi realizado o mapeamento de competências.

Fonte: Elaborado pela autora (2016)

Para conhecer como se dão os processos de alocação e remoção de STAES na UFSC os sujeitos foram os gestores de RH da instituição, focando nos setores responsáveis por estas atividades: a Pró-Reitoria de Desenvolvimento e Gestão de Pessoas (PRODEGESP) e o Departamento de Desenvolvimento de Pessoas (DDP) onde se encontra a Divisão de Movimentação (DiM/DDP). Da parte da PRODEGESP o sujeito que auxiliou no cumprimento do objetivo foi o Pró-Reitor de Desenvolvimento e Gestão de Pessoas. Como representante do DDP colaboraram Diretor do Departamento bem como com o Chefe da Divisão de Movimentação.

Para realizar o mapeamento das competências necessárias para os servidores lotados nas duas unidades alvo deste estudo, os sujeitos foram os servidores do cargo de assistente em administração lotados nas unidades e que desenvolvem as atividades escolhidas para comporem a pesquisa. Na unidade acadêmica existe apenas um assistente em administração lotado, o qual colaborou com o estudo. Já na unidade administrativa, há um total de quatro servidores assistente em administração lotados. Todavia, como optou-se por trabalhar com duas atividades de cada unidade, somente o servidor que desenvolve tais tarefas na unidade administrativa atuou como sujeito nesta parte da pesquisa. Para cumprir este objetivo foram sujeitos ainda as chefias das duas unidades que, neste momento, auxiliaram na validação do mapeamento das competências.

Por fim buscando construir o instrumento de gestão de apoio à decisão ao qual se propôs a pesquisa os sujeitos envolvidos foram as chefias das unidades estudadas que neste momento contribuíram na construção do instrumento, atuando como os decisores no uso da metodologia MCDA-C.

### 3.3 COLETA DOS DADOS

As técnicas utilizadas para coleta de dados no estudo de caso podem ser as mais variadas, podendo inclusive utilizar-se mais de uma técnica na mesma pesquisa. Algumas das técnicas a serem usadas podem ser, por exemplo, entrevistas, observação e análise documental. (SAUNDERS et al, 2009)

Ao uso de diferentes técnicas para coleta de dados num mesmo estudo de caso Yin (2005) dá o nome de triangulação. Para Saunders et al (2009, p.146) o uso da triangulação ocorre para certificar que “os dados estão dizendo para você o que você pensa que eles estão te

dizendo”. Para realização do estudo os dados foram utilizadas as técnicas apresentadas no Quadro 4: Coleta de dados da pesquisa:

Quadro 4: Coleta de dados da pesquisa

<b>Objetivos específicos</b>	<b>Sujeitos</b>	<b>Coleta de Dados</b>
Conhecer como se dão os processos de alocação e remoção de STAES na UFSC atualmente.	Gestores de RH da UFSC: Pró-Reitor de Gestão Pessoas, Diretor do Departamento de Desenvolvimento de Pessoas, Chefe da Divisão de Movimentação.	- Questionário aberto - Pesquisa Documental
Identificar os conhecimentos, habilidades e atitudes esperadas dos servidores do cargo de assistente em administração da UFSC.	Servidores assistentes em administração lotados nas duas unidades foco do estudo bem como chefias das unidades.	- Entrevista semiestruturada - Questionário aberto
Propor um instrumento de gestão capaz de auxiliar nas decisões concernentes à movimentação de STAES na UFSC.	Chefias das duas unidades onde foi realizado o mapeamento de competências.	- Questionário aberto (e-mail)
Sistematizar ações que possibilitem a implantação do modelo do estudo nas demais unidades acadêmicas e administrativas da Universidade.		

Fonte: Elaborado pela autora (2016)

Considerando-se o exposto e, a fim de alcançar os objetivos propostos, o estudo valeu-se do uso de dados primários e secundários. O uso de dados secundários não incide em novos gastos para a pesquisa uma vez que estes se encontram, via de regra, disponíveis a um custo nulo ou baixíssimo. Tem como diferencial ainda, estarem disponíveis de imediato não demandando tempo para serem obtidos, o que possibilita

uma diminuição do tempo necessário para que seja conseguidos os resultados desejados. (CASTRO, 2006)

Na pesquisa os dados secundários foram obtidos por meio de pesquisa documental através da pesquisa nas legislações vigentes que regem a carreira dos STAES, como a Lei 11.091/2005 (BRASIL, 2005) e o Decreto 5.825/2006 (BRASIL, 2006). Foram obtidos também por meio de pesquisa bibliográfica a qual possibilitou construir o arcabouço teórico necessário para que se pudesse conhecer o que dizem as teorias existentes até hoje a respeito do tema central do estudo. Foram trazidas a luz as ideias de autores como Zarifian (2001; 2003), Fleury e Fleury (2001; 2004), Dutra (2001; 2004; 2008), Ensslin et al (2010), dentre outros.

Quivy e Campenhoudt (2005) afirmam que dentro do possível, devem-se buscar textos de autores que não apenas apresentam dados, mas sim oferecem elementos de análise e interpretação. Além disso, os autores ressaltam a importância de durante a pesquisa bibliográfica escolher obras que apresentem uma abordagem diversificada do fenômeno estudado, criando a possibilidade de confrontarem-se diferentes perspectivas.

Contudo os dados secundários não são suficientes para que a proposta do estudo possa ser viabilizada. Assim, parte-se para a coleta dos dados primários. Uma das principais vantagens em se realizar a coleta de dados primários consiste na possibilidade de construir-se um levantamento sob medida, coletando variáveis sob medida da maneira mais interessante para a pesquisa. (CASTRO, 2006)

Nesta pesquisa os dados primários foram obtidos de maneiras distintas. Através de questionário aberto com os gestores de RH, buscou-se conhecer como ocorrem os processos de remoção e alocação de servidores na UFSC. O questionário utilizado encontra-se no “Apêndice A” deste trabalho.

Segundo Saunders et al (2009) os questionários tendem a serem usados em pesquisas do tipo descritivas. Nestas pesquisas usam-se questionários buscando conhecer opiniões e práticas organizacionais, possibilitando a identificação e descrição da variabilidade de diferentes fenômenos.

A entrevista semiestruturada auxiliou no momento do mapeamento das competências onde servidores assistentes em administração lotados nas unidades estudadas relataram o passo a passo de suas atividades para que com base nesta descrição as competências requeridas pudessem ser identificadas. Também neste momento através de questionários enviados por e-mail aos servidores foi possível que se

identificasse quais competências estavam ligadas a cada tarefa e/ou subtarefa.

De acordo com Quivy e Campenhoudt (2005), a entrevista possibilita

(...) uma verdadeira troca, durante a qual o interlocutor do investigador exprime as suas percepções de um acontecimento ou de uma situação, as suas interpretações ou as suas experiências, ao passo que, através de suas perguntas abertas e das suas reações, o investigador facilita essa expressão, evita que ela se afaste dos objetivos da investigação e permite que o interlocutor alcance um grau máximo de autenticidade e profundidade. (QUIVY; CAMPENHOUDT, 2005, p. 192)

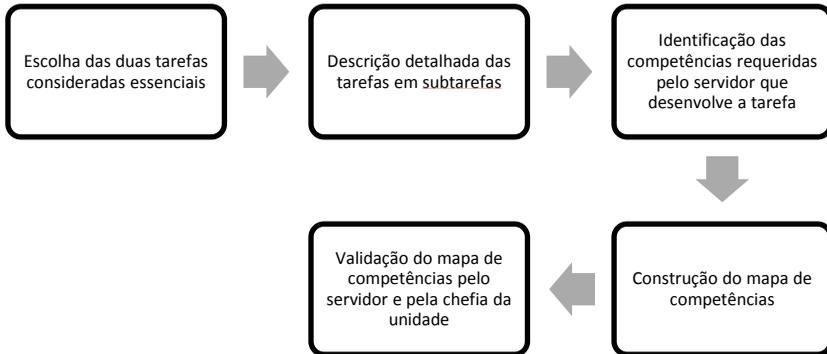
Utilizando-se a metodologia DACUM foi realizado o mapeamento de competências nas duas unidades foco do estudo. Primeiramente, foram escolhidas duas tarefas de cada unidade consideradas essenciais para o bom desempenho do setor. A partir daí procedeu-se a descrição detalhada destas tarefas, fracionando-as em subtarefas. É importante ressaltar que o desmembramento da tarefa em subtarefas visou proporcionar a construção de um passo a passo detalhado que pudesse ser facilmente entendido por qualquer um que venha a realizar a atividade.

Em posse da descrição detalhada das tarefas foi possível realizar a identificação das competências, relacionando conhecimentos e habilidades necessárias bem como atitudes esperadas para que cada tarefa e subtarefa possam ser executadas conforme a expectativa. A verificação das competências foi realizada primeiramente pelo servidor responsável pela tarefa o qual, de posse de uma lista de competências identificou para execução de cada subtarefa quais conhecimentos, habilidades e atitudes são necessários. Feito isto, foi possível construir um mapa das competências requeridas.

Este esquema foi então repassado novamente ao servidor que desempenha a tarefa bem como à chefia imediata da unidade para que o mapeamento das competências fosse então ser validado. Tal validação foi realizada por meio de e-mails respondidos pelos sujeitos mencionados. O processo do mapeamento das competências encontra-se

explicado na Figura 2 – Esquema para mapeamento de competências nas unidades

Figura 2: Esquema para mapeamento de competências nas unidades



Fonte: Elaborado pela autora (2016)

Realizou-se também a troca de e-mails com os gestores das duas unidades no momento da construção do modelo de apoio à decisão, a fim de que fossem identificados os pontos de vista fundamentais e os descritores que foram utilizados no modelo. De acordo com Malhotra (2006), os estudos concluídos com auxílio da internet estão sendo cada vez mais frequentes no meio acadêmico, sobretudo por apresentarem vantagens como: menores custos, maior rapidez e maior capacidade de atingir os sujeitos alvo da pesquisa.

No estudo aqui proposto através do uso MCDA-C foi possível construir os instrumentos que, considerando o levantamento das competências realizado, proporcionam aos gestores das unidades o suporte à decisão no momento da movimentação dos servidores.

Para utilizar a MCDA-C foi necessário cumprirem-se alguns passos os quais são descritos a seguir.

Primeiro deve-se estruturar o problema, através da identificação dos atores envolvidos no processo. (TEZZA; ZAMCOPÉ; ENSSLIN, 2010) Os atores são aquelas pessoas, grupos e instituições que têm uma posição no processo decisório, ou seja, que têm interesse nos resultados da decisão e estarão divididos em três categorias: decisor, facilitador e agidos. (ENSSLIN; MONTIBELLER; NORONHA, 2001)

Identificados os atores, voltam-se as atenções para definir o rótulo do problema o que significará construir a pergunta do problema que se quer solucionar. Esta pergunta deverá conter o foco principal do trabalho, explicitando o fim o qual deve ser alcançado. (ENSSLIN; MONTIBELLER; NORONHA, 2001).

Com o rótulo do problema construído, deve-se realizar a identificação dos elementos primários de avaliação (EPAS) (BORTOLUZZI; ENSSLIN; ENSSLIN, 2011) os quais podem ser descritos como a manifestação das preocupações dos decisores no momento em que são indagados sobre o problema a ser resolvido. (ENSSLIN; MONTIBELLER; NORONHA, 2001) Nesta pesquisa os EPAS foram representados pelos conhecimentos, habilidades e atitudes identificados no momento do mapeamento.

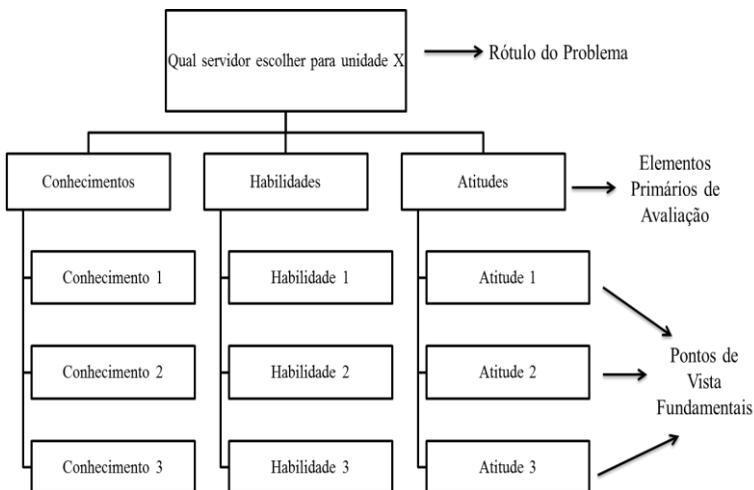
Determinados os EPAS devem ser definidos então os chamados pontos de vista fundamentais (PVFs). Os pontos de vista fundamentais são os aspectos considerados

(...) como fundamentais para avaliar as ações em potenciais. Eles explicitam os valores que os decisores consideram importantes naquele contexto e, ao mesmo tempo, definem as características (propriedades) das ações que são de interesse do decisor. Os PVFs constituem-se os eixos de avaliação do problema. (ENSSLIN; MONTIBELLER; NORONHA, 2001, p.127)

Na pesquisa em tela os PVFs foram representados pelos conhecimentos, habilidades e atitudes esperadas do servidor que irá desenvolver suas atividades em determinada unidade. (ENSSLIN; MONTIBELLER; NORONHA, 2001)

Após definirem-se os PVFs pode-se então construir uma estrutura denominada árvore de pontos de vista. (BANA e COSTA e SILVA, 1994) A construção da árvore de pontos de vista busca “aumentar o grau de compreensão sobre os aspectos a serem avaliados no conjunto de ações potenciais”. (ENSSLIN; MONTIBELLER; NORONHA, 2001, p.139) A árvore de pontos de vista é representada através da Figura 3 – Árvore de pontos de vista.

Figura 3: Árvore dos Pontos de Vista



Fonte: Elaborado pela autora (2016)

Feito isso, passa-se para a construção dos descritores. Cada ponto de vista fundamental terá seu próprio descritor. Construir descritores implica na identificação de um conjunto de níveis de impacto capazes de representar os possíveis desempenhos de uma ação. É importante que estes níveis estejam livres de qualquer ambiguidade e sejam colocados em ordem de termos e preferência, de acordo com a perspectiva dos decisores. (BANA e COSTA; SILVA, 1994) Nesta pesquisa os descritores foram construídos com o auxílio das chefias de cada uma das unidades.

Depois de construídos os descritores deve-se determinar para cada um dos níveis de impacto de referência os níveis considerados bom (b) e neutro (n). (ENSSLIN; MONTIBELLER; NORONHA, 2001) Considera-se então que as ações que possuem desempenho acima do nível neutro são atrativas. Já as situadas abaixo do nível neutro são consideradas ações não atrativas na solução do problema. O nível bom determinará ações com desempenho acima da expectativa do decisor. (ENSSLIN; MONTIBELLER; NORONHA, 2001)

A figura 4: Exemplo de PVF e seus descritores representa um ponto de vista fundamental com seus respectivos descritores e níveis de impacto ordenados do pior (N1) para o melhor nível (N5):

Figura 4: Exemplo de PVF e seus descritores

<b>PVF 1</b>	<b>Descritor - Domínio da Informática</b>	<b>B/N</b>
<b>N5</b>	Domino completamente	
<b>N4</b>	Domino quase completamente	B
<b>N3</b>	Possuo domínio médio	N
<b>N2</b>	Possuo pouco domínio	
<b>N1</b>	Não possuo nenhum domínio	

Fonte: Elaborado pela autora (2016)

Chega-se à segunda etapa da criação do modelo, a fase de avaliação.

Na fase de avaliação são construídas funções de valor para cada um dos descritores. (TEZZA; ZAMCOPÉ; ENSSLIN, 2010) Tais funções consistem na representação matemática da diferença de atratividade entre os níveis de impacto de um descritor. (ENSSLIN; MONTIBELLER; NORONHA, 2001)

Uma das alternativas para a criação de funções de valor é o uso da pontuação direta (direct rating). (ENSSLIN; MONTIBELLER; NORONHA, 2001) Para se utilizar o método da pontuação direta:

(...) deve estar construído, previamente, um descritor formado por um conjunto de níveis de impacto, ordenados preferencialmente, estando definidos o pior e o melhor nível. A esses dois níveis são associados dois valores que servirão de âncora para a escala (geralmente usa-se 0 e 100 por facilidade de cálculo). Em seguida, os decisores são questionados a expressar numericamente a atratividade dos demais níveis em relação às âncoras. (ENSSLIN; MONTIBELLER; NORONHA, 2001, p.191)

Seguindo com o exemplo apresentado anteriormente através da Figura 4, no momento da criação da função de valor de um descritor, é apresentado ao decisor um esquema conforme demonstrado pela Figura 5 – Esquema para criação da Função de Valor:

Figura 5: Esquema para criação da Função de Valor

<b>PVF 1</b>	<b>Descritor - Domínio da Informática</b>	<b>B/N</b>	<b>ESCALA CARDINAL</b>
<b>N5</b>	Domino completamente		100
<b>N4</b>	Domino quase completamente	B	?
<b>N3</b>	Possuo domínio médio	N	?
<b>N2</b>	Possuo pouco domínio		?
<b>N1</b>	Não possuo nenhum domínio		0

Fonte: Elaborado pela autora (2016)

Nota-se que foram associados os valores âncora, no caso 100 para o N5 e 0 para o N1. Neste momento, segundo ENSSLIN; MONTIBELLER; NORONHA (2001) deve-se questionar o decisor para que este identifique o valor relativo dos demais níveis de impacto.

No caso do exemplo, pode-se fazer ao decisor a seguinte pergunta: “Se dominar completamente a informática tem um valor de 100 (cem) pontos, quantos pontos vale dominar quase completamente?”

Destaca-se que os números não precisam ser refinados e sim fazerem sentido para o decisor. (ENSSLIN; MONTIBELLER; NORONHA, 2001) A Figura 6: PVF com escala cardinal pronta representa o produto final deste processo:

Figura 6: PVF com escala cardinal pronta

<b>PVF 1</b>	<b>Descritor - Domínio da Informática</b>	<b>B/N</b>	<b>ESCALA CARDINAL</b>
<b>N5</b>	Domino completamente		100
<b>N4</b>	Domino quase completamente	B	80
<b>N3</b>	Possuo domínio médio	N	50
<b>N2</b>	Possuo pouco domínio		30
<b>N1</b>	Não possuo nenhum domínio		0

Fonte: Elaborado pela autora (2016)

Após a criação da escala ordinal para todos os PVFs deve-se proceder a transformação das escalas em intervalos, buscando fazer com que os níveis bom e neutro tenham uma atratividade equivalente em todos os PVFs. (ENSSLIN; MONTIBELLER; NORONHA, 2001)

Feito isto, é necessário que se definam as taxas de substituição do modelo. Tais taxas

(...) expressam segundo o julgamento dos decisores, a perda de performance que uma ação potencial deve sofrer em um critério para **compensar** o ganho de desempenho em outro. (...) As taxas de substituição são necessárias porque, quando se analisam ações potenciais utilizando um modelo multicritério, raramente ocorre de uma ação potencial ser melhor que as outras em todos os critérios do modelo. (ENSSLIN; MONTIBELLER; NORONHA, 2001, p. 217)

Realizadas estas tarefas inicia-se a terceira fase, das recomendações onde serão sugeridas e discutidas futuras ações acerca da situação decisorial. Tratando-se a pesquisa em tela de um estudo que buscou demonstrar a viabilidade do uso do MCDA-C para realizar a movimentação de servidores da UFSC tendo como base a gestão por competências, a terceira fase não será efetivada na pesquisa, uma vez que neste momento não foram tomadas decisões através do uso do instrumento. Todavia candidatos fictícios à movimentação para os setores estudados responderam aos questionários, possibilitando que se comprovasse a validade do estudo proposto bem como do uso do MCDA-C

Após coletados, os dados deverão ser analisados para que se possam cumprir os objetivos previamente determinados.

### 3.4 ANÁLISE DOS DADOS

Os dados obtidos foram analisados por meio de uma ótica predominantemente qualitativa a qual, de acordo com Goldim (2000), é essencialmente descritiva e tem como perspectiva principal a visão do processo e, como característica fundamental, a importância dada ao ambiente e ao papel desempenhado pelo pesquisador.

Os dados obtidos por meio dos questionários com os gestores de RH da UFSC foram comparados entre si buscando extrair a realidade, com seus pontos convergentes e também divergentes, de como acontecem atualmente as remoções e alocações na instituição.

Buscando o cumprimento dos objetivos propostos, a pesquisa agrupou os dados obtidos com a entrevista durante o uso método DACUM em tarefas e posterior desmembramento em subtarefas. Após, foi possível realizar-se o mapeamento de competências onde foram encontrados os conhecimentos, habilidades e atitudes necessários à realização de cada uma das tarefas e subtarefas.

Finalizado o mapeamento das competências referentes às unidades estudadas valendo-se da metodologia DACUM através do uso dos preceitos da metodologia multicritério de apoio à decisão construtivista, construíram-se as ferramentas de suporte à decisão as quais se propôs a pesquisa.

### 3.5 LIMITAÇÕES DO ESTUDO

Quanto às limitações encontradas na proposição da pesquisa destacam-se alguns elementos.

Encontraram-se limitações da pesquisa no tangente à metodologia multicritério de apoio à decisão – construtivista (MCDA-C). Conforme ressaltado na revisão bibliográfica, durante o uso da MCDA-C a figura do decisor é de grande importância. A percepção do decisor acerca da situação interfere diretamente no resultado da decisão. No estudo em tela, o papel do decisor foi ocupado pelas chefias imediatas de cada unidade estudada. Assim, deve ter-se em conta que os julgamentos de valor necessários para o uso da metodologia, muito embora respaldados pelas competências mapeadas, estarão diretamente ligadas à figura do decisor. Verifica-se, portanto, que o instrumento deve ser periodicamente revisado a fim de buscar validação pelo decisor (chefia) da unidade em cada momento.

Ainda neste íterim destaca-se que por tratarem-se as chefias de cargos de confiança, constituem-se em postos passageiros, podendo ao longo do tempo ser ocupados por diversas pessoas dentro da Universidade.

Especificamente no período de conclusão deste estudo a Universidade passou por um momento de transição com o início da gestão do novo reitor, escolhido através de eleições no ano de 2015. A nova gestão iniciou-se em 10 de maio de 2016 e com ela aconteceram mudanças estruturais na Instituição, como por exemplo, a criação da Pró-Reitoria de Desenvolvimento e Gestão de Pessoas (PRODEGESP).

A PRODEGESP foi criada com a missão de “desenvolver ações com vistas ao gerenciamento de processos na área de desenvolvimento humano e social, destinadas à melhoria do nível de qualidade de vida no

trabalho dos servidores docentes e técnico-administrativos em educação?”. (PRODEGESP, 2016a)

No momento da conclusão desta pesquisa – final de maio de 2016 – foram consultados os gestores indicados pela nova Administração da Universidade. Todavia, considerando-se o curto espaço de tempo entre a troca da gestão e a conclusão do estudo, algumas práticas retratadas na pesquisa ainda corresponderam aquelas adotadas pela gestão anterior da UFSC. Uma vez que haviam recém assumido seus postos, os novos gestores estavam em processo de ambientação e estruturação de novas práticas.

Seguindo-se nesta linha de pensamento mesmo as competências mapeadas durante a pesquisa devem também passar por revisões periódicas, afinal a execução tarefa pode sofrer alterações ou mesmo pode-se encontrar ao longo do caminho melhores formas de executá-la, alterando diretamente as competências requeridas para determinada unidade.

Tais pontos não invalidam o estudo proposto, porém devem ser salientados uma vez que se relacionam diretamente com os resultados obtidos com a pesquisa.



## 4 RESULTADOS

A seção quatro deste trabalho traz os resultados obtidos durante a pesquisa de campo. Para isso conta com as subdivisões: (4.1) UFSC: Unidade de Investigação; (4.2) Movimentação de Servidores Técnico-Administrativos na UFSC; (4.3) Mapeamento de Competências e (4.4) Suporte à Decisão para Movimentação de Servidores Técnico-Administrativos.

### 4.1 UFSC: UNIDADE DE INVESTIGAÇÃO

A UFSC foi criada como Universidade de Santa Catarina, em dezembro de 1960. O primeiro Reitor da nova universidade, o Professor João David Ferreira Lima, foi escolhido de lista tríplice e tomou posse no dia 25 de outubro de 1961. A Universidade contava, então, com 847 alunos e 49 docentes provindos de sete faculdades isoladas que inicialmente a compuseram, junto com uma nova faculdade. (UFSC, 2016a)

Assim como outras universidades patrocinadas pela União, a Universidade de Santa Catarina ganhou a denominação de universidade federal pela Lei 4.759, de 20 de agosto de 1965 (BRASIL, 1965). Com a reforma universitária de 1969, a Universidade adquiriu nova estrutura administrativa. As antigas faculdades deram lugar às unidades universitárias, com a denominação de centros, os quais agregam os departamentos. (UFSC, 2016a)

Na modalidade de ensino presencial, a participação da UFSC no Programa de Apoio a Planos de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais Brasileiras (REUNI) em 2008 permitiu de forma significativa a oferta de novos cursos e vagas. Com base nos recursos desse programa, a UFSC também criou e instalou, em 2009, os novos *campi* de Araranguá, Curitiba e Joinville. (UFSC, 2016a)

De acordo com o relatório UFSC em Números – 2006 a 2015 (UFSC, 2016b) a UFSC finalizou o ano de 2015 com 3217 servidores técnico-administrativos e 2633 docentes (efetivos e substitutos) totalizando mais de 5850 servidores.

A Missão da instituição é “produzir, sistematizar e socializar o saber filosófico, científico, artístico e tecnológico, ampliando e aprofundando a formação do ser humano para o exercício profissional, a reflexão crítica, solidariedade nacional e internacional, na perspectiva da

construção de uma sociedade justa e democrática e na defesa da qualidade de vida” (UFSC, 2014).

A Divisão de Análise Funcional e Desenvolvimento na Carreira (DAFDC), a unidade administrativa foco deste estudo, encontra-se inserida no Departamento de Desenvolvimento de Pessoas da Pró-reitoria de Desenvolvimento e Gestão de Pessoas (DDP/PRODEGESP) (PRODEGESP, 2016b).

A DAFDC é responsável por ações que promovam o desenvolvimento na carreira dos servidores pertencentes ao Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação (PCCTAE). Dentro dessas ações podemos destacar as Progressões por Mérito e por Capacitação, o Incentivo à Qualificação, o Programa de Avaliação de Desempenho e a Análise funcional do cargo x ambiente organizacional (PRODEGESP, 2016b).

À DAFDC também compete todo o acompanhamento dos servidores técnico-administrativos em educação em Estágio Probatório, realizando as avaliações e os trâmites legais que envolvem esse processo (PRODEGESP, 2016b).

No momento a DAFDC conta com uma equipe formada por sete servidores divididos entre os cargos de administrador (um servidor), assistente em administração (cinco servidores) e auxiliar em administração (um servidor) (PRODEGESP, 2016b).

A unidade acadêmica que participou desta pesquisa é a Secretaria Acadêmica do Programa de Pós-Graduação em Administração Universitária (PPGAU). Segundo informações encontradas no site do PPGAU, suas atividades iniciaram em Dezembro de 2010. Os principais objetivos deste programa consistem em formar profissionais qualificados e preocupados com a ética na administração e eficiência nos serviços, para o exercício da gestão, capazes de identificar e instrumentalizar conhecimentos que agreguem valor às práticas administrativas das instituições de ensino superior. (PPGAU, 2016)

A Secretaria Acadêmica tem a incumbência de instrumentalizar as normas e ritos necessários ao bom funcionamento do programa. Entre as atividades de responsabilidade dos servidores lá lotados pode-se destacar as que seguem: (a) zelar pelo patrimônio à disposição da Coordenadoria de Pós-Graduação; (b) manter atualizados e devidamente resguardados os registros dos Cursos do Programa, sobretudo os que retratem o currículo escolar dos alunos; (c) manter atualizados os Sistemas de Informação acessórios da Pós-Graduação, tais como: Sistema CAPG e Plataforma Sucupira; (d) secretariar as reuniões do Colegiado do Programa; (e) elaborar a documentação necessária para as

sessões destinadas à qualificação e defesa dos trabalhos de conclusão de cursos (Dissertações e Teses); (f) expedir aos professores e alunos as comunicações de rotina; (g) exercer tarefas próprias de rotina administrativa e outras de mesma natureza que lhe sejam atribuídas pela Coordenação. (PPGAU, 2016)

#### 4.2 MOVIMENTAÇÃO DE SERVIDORES TÉCNICO-ADMINISTRATIVOS NA UFSC

Atualmente a movimentação, ou seja, a alocação e remoção de servidores técnico-administrativos em educação (STAES) na UFSC pode ser entendida da maneira retratada a seguir. Esta descrição baseia-se nas respostas obtidas através do questionário respondido pelo Pró-Reitor de Desenvolvimento e Gestão de Pessoas – respondente (c); pelo Diretor do DDP – respondente (b); e pelo Chefe da Divisão de Movimentação (DiM/DDP/PRODEGESP) – respondente (a); além de informações adquiridas através do site <http://prodegesp.ufsc.br/remocao/>.

Como indicado nos procedimentos metodológicos, salienta-se que algumas das práticas aqui retratadas correspondem àquelas adotadas pela gestão anterior, a qual dirigiu a Instituição até 10 de maio de 2016. Embora os gestores que participaram deste estudo estejam ligados à gestão que assumiu a Universidade em 10 de maio de 2016, dado o curto de espaço de tempo entre posse da nova gestão e conclusão deste estudo, nem todas as práticas referentes à movimentação de STAES puderam ser adequadas aos moldes da nova Administração.

O processo tem início quando do envio das necessidades de servidores por cada unidade acadêmica ou administrativa para a DiM. De acordo com o respondente (a) “Os pontos levados em consideração para distribuição de servidor, pela Divisão de Movimentação são os registros de solicitação de servidor efetuados pelos setores da UFSC”. O respondente (c) complementa quando afirma que “o olhar dos gestores é o ponto essencial, para registro de vagas para movimentação de pessoal”.

Após tomar nota de tais pedidos, a DiM reúne-os em uma lista a qual servirá como base para alocação de servidores ingressantes na instituição bem como aqueles com processos de remoção a pedido em aberto. A partir daí o processo toma dois rumos distintos, dependendo do tipo de movimentação a ser realizada.

No caso de servidores ingressantes que deverão ser alocados, após ser publicada no Diário Oficial da União a nomeação dos candidatos aprovados em concurso, estes são chamados até o DDP onde, além de entregarem a documentação necessária para a posse, passam por entrevista que busca reconhecer o perfil dos novos servidores, conhecendo fatores como escolaridade, experiências profissionais anteriores, expectativas quanto à instituição, entre outros.

Feito isto, considerando a entrevista realizada e a lista de necessidades de servidores nos setores, são realizadas sugestões de alocação dos novos servidores. Frisa-se aqui a expressão sugestões, ou seja, a decisão sobre alocação de novos servidores não se baseia apenas nas opções sugeridas após a entrevista. Conforme o respondente (a) “essa decisão leva em conta a solicitação de servidor do cargo para o setor, se é reposição devido à exoneração, aposentadoria, remoção (ou outras vacâncias), se existe outros servidores no mesmo local, o perfil do candidato, além de possível indicação política”.

No que diz respeito à remoção de STAES, depois de recebido o processo com a solicitação de remoção o requerente é chamado até a DiM para uma conversa onde se busca entender melhor quais motivos levaram a concretização do pedido de remoção. Além disso, neste momento os servidores que desejam a remoção são encaminhados aos setores cuja demanda a gestão entenda como prioritária a fim de realizarem uma entrevista com a chefia imediata do local, conhecer as atividades e o ambiente de trabalho.

A entrevista é realizada de acordo com cada chefia imediata, não havendo um modelo de roteiro a ser seguido. Caso nesta entrevista haja acordo entre servidor a ser removido e chefia imediata são então realizados pela DiM os trâmites burocráticos para concretização da remoção.

Todavia a remoção só pode ser concretizada mediante liberação da chefia imediata anterior do servidor. De acordo com o respondente (a):

Em geral, as chefias solicitam reposição imediata, então o servidor só pode ser lotado em outra unidade mediante a lotação de outro servidor em seu local de trabalho, o que depende de concurso vigente, na maioria dos casos. Quando não há solicitação de reposição imediata, quer dizer, o servidor é liberado mediante reposição oportuna,

(continua)

(continuação)

ou liberado para remoção, muitas vezes o servidor acaba sendo lotado onde tem interesse, não somente onde há demanda prioritária.

Em caso de não haver acordo na entrevista, o servidor retorna para a planilha de controle de solicitações de remoção mantida pela DiM reiniciando o ciclo de encaminhamentos e entrevistas continuando assim na busca por um novo local para desenvolver suas atividades.

Todos os respondentes afirmaram que não existe a consideração dos preceitos da gestão por competências durante o processo de movimentação interna de servidores, cabendo atualmente ao gestor de cada unidade definir os critérios de lotação no seu setor.

Quanto à publicidade das informações e trâmites dos processos o respondente (a) afirma que “existe uma rotina interna, que não é publicizada, com os passos a serem adotados para a movimentação interna de servidores. Demais informações recentemente foram disponibilizadas na página oficial da DiM”.

O respondente (b) complementa afirmando que “todas as decisões e manifestações proferidas sobre uma determinada remoção ficam registradas em um processo administrativo, que pode ser consultado a qualquer momento pelo servidor interessado. Quanto ao processo de alocação, ainda não está documentado e no presente momento, está sendo reavaliado por conta de uma nova gestão, que assumiu no dia 11 de maio de 2016”.

Muito embora a rotina adotada e os despachos dados no processo estejam disponíveis para consulta do servidor interessado, percebe-se que não há registro dos critérios adotados para efetivação das movimentações. Conforme mencionado acima, no caso da remoção tais critérios ficam resguardados a chefia da unidade. No caso das alocações, não se encontrou nenhum registro ou mesmo definição de quais atores deliberam sobre os critérios a serem tidos em conta.

Tratando-se das dificuldades encontradas durante os processos de remoção e alocação, alguns pontos são levantados. O respondente (a) menciona que os maiores entraves encontram-se na definição de critérios para ordenar as demandas prioritárias além de alinhar tais demandas aos desejos e expectativas dos servidores interessados. Também é considerada uma dificuldade a necessidade de reposição imediata imposta pelas chefias. Além disso, há a questão dos cargos extintos ou em extinção, para os quais não há reposição.

Ainda com relação a possíveis dificuldades ao longo do processo o respondente (c) afirma que “há carência de um mapeamento de alocação de servidores, em nível institucional. Estamos caminhando para a sua concretização”.

Quando questionados sobre a existência de alguma demanda por parte dos TAES neste processo, as respostas divergem, porém complementam-se. Para o respondente (a) “a demanda dos TAES é por transparência e isonomia no dimensionamento de servidores da UFSC, eleição de critérios claros e objetivos, tanto na remoção quanto na lotação de novos servidores”. Já o respondente (b) considera a principal demanda “a divulgação quanto à disponibilidade de vagas entre as unidades da Universidade”.

Já quando questionados sobre demandas de mudanças nos processos vindas das chefias das unidades, os respondentes (b) e (c) afirmam desconhecer solicitações neste sentido até o momento. O respondente (a) relata que as chefias não tem apresentado necessidade de mudança no processo. Complementa afirmando que acredita que isto ocorra “(...) pelo fato das relações políticas e de interesse beneficiarem alguns setores e direções, mantida a forma como hoje funciona a remoção e lotação de servidores”.

Perguntou-se ainda se os respondentes consideram que uma ferramenta de suporte à decisão – a qual por meio de métodos estatísticos possa sugerir qual servidor é mais adequado para cada unidade – pode ser útil no processo de movimentação de servidores. Os respondentes (a) e (b) responderam que sim, porém o respondente (a) ponderou que tal ferramenta deve fazer parte de um processo “transparente e isonômico de distribuição de servidores”. Já o respondente (c) afirmou que necessita conhecer a ferramenta para que então possa emitir opinião.

Por fim abriu-se espaço para que os respondentes dissertassem sobre pontos que consideram relevantes para a movimentação de servidores da UFSC e que não tenham sido abordados no questionário. O respondente (a) manifestou-se conforme segue:

Da forma como hoje acontece a remoção e a distribuição de servidores, não há, muitas vezes, a avaliação do perfil do candidato, em relação às demandas das unidades de lotação, o que provoca o aumento das solicitações de remoção. Também a equipe que trabalha com isso acaba se sentindo

(continua)

(continuação)

impotente, diante situações em que percebe a necessidade de mudança de lotação, que há um processo de sofrimento e de complicação das relações de trabalho, que muitas vezes não é considerado. Essas situações podem levar ao adoecimento de quem solicita remoção, e os servidores que trabalham com esse assunto não são os profissionais que deveriam trabalhar com isso, como psicólogo ou assistente social.

O respondente (c) deixou a seguinte ponderação:

A movimentação do servidor deve fazer parte de uma Política Institucional, onde o respeito a vida profissional do servidor seja o prioritário na perspectiva do desenvolvimento institucional. Estamos falando de gente. E este cuidado precisa ser tomado, quando falamos de movimentação, de perspectivas, de desenvolvimento.

Finalizando a seção cabe destacar que em decorrência da mudança de Reitor na Universidade Federal de Santa Catarina ocorrida em maio de 2016, dois dos respondentes ocupavam seus postos há pouco mais um mês. Muito embora já estivessem cientes dos assuntos e matérias de sua responsabilidade e houvessem começado a se inteirar de suas particularidades é possível que, caso o questionário seja reaplicado, encontrem-se diferentes, ou até mesmo um maior número respostas. Tal fato não põe em xeque as informações obtidas, contudo por ser considerado relevante foi trazido à luz.

#### 4.3 MAPEAMENTO DE COMPETÊNCIAS

Buscando atender o objetivo específico “identificar, segundo os preceitos da gestão por competência os conhecimentos, habilidades e atitudes esperadas dos servidores do cargo de assistente em administração”, realizou-se o mapeamento de 2 (duas) das atividades da DAFDC através da metodologia DACUM, descrita nos procedimentos metodológicos deste trabalho.

A escolha das atividades da DAFDC que comporiam o estudo atendeu a dois requisitos: as atividades deveriam ser desenvolvidas por

servidores do cargo de assistente em administração além de serem atividades primordiais da DAFDC. Tendo em vista estes dois pontos optou-se pelas tarefas principais: “Analisar processos de Progressão por Capacitação Profissional” e “Analisar processos de Incentivo à Qualificação”.

O mapeamento das atividades e competências, que relacionou a descrição das subtarefas e as competências necessárias para a realização das tarefas principais, foi elaborado com base no resultado da entrevista realizada com o servidor que atualmente executa a tarefa. A ordem lógica do encadeamento de processos das subtarefas também foi definida pelo entrevistado, uma vez que foi solicitado que descrevesse as atividades desde o início até o fim da tarefa principal de forma detalhada.

Primeiramente foi realizado um protótipo dos resultados com a descrição das tarefas e, após validação do mesmo pelo servidor, prosseguiu-se com a construção do mapeamento.

Os quadros 5 e 6 demonstram a descrição da tarefa principal e de suas respectivas subtarefas.

Quadro 5: Tarefa análise de processos de progressão por capacitação

TAREFA PRINCIPAL	SUBTAREFAS
Analisar processos de Progressão por Capacitação Profissional – PCP (A)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Organizar os processos de acordo com a data de protocolo (A1)</li> <li>- Verificar se o interstício de 18 meses para progressão já está completo (A2)</li> <li>- Verificar se existem afastamentos que possam interferir no cálculo do interstício do servidor (A3)</li> <li>- Verificar se o servidor apresentou certificado(s) de conclusão de curso de capacitação com todas as informações necessárias (A4)</li> <li>- Verificar a autenticidade do(s) certificado(s) através dos sites e/ou se foram “conferidos com os originais” (A5)</li> <li>- Analisar se os certificados possuem carga horária mínima de 20 horas (A6)</li> <li>- Verificar se os cursos foram feitos dentro do nível atual de capacitação do servidor, ou no caso da primeira progressão, se o curso foi feito durante o período em que o servidor esteve em efetivo exercício na UFSC (A7)</li> <li>- Verificar se o servidor possui ambiente organizacional registrado no ADRH (A8)</li> </ul>

(continua)

(continuação)

TAREFA PRINCIPAL	SUBTAREFAS
<p>Analisar processos de Progressão por Capacitação Profissional – PCP (A)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Verificar se o(s) curso (s) têm relação direta com o cargo e ambiente do servidor, conforme a Portaria nº 9/2006/MEC (A9)</li> <li>- Verificar se o servidor concluiu a carga horária necessária para sua progressão, conforme o disposto na legislação (A10)- Incluir todas as informações do processo na planilha de controle das PCPs (A11)</li> <li>- Imprimir a ficha de cadastro do servidor (A12)</li> <li>- Realizar a transferência dos dados do programa excel para o programa word, para elaboração do despacho de concessão de PCP (A13)</li> <li>- Emitir o despacho de concessão ou de negativa de PCP (A14)</li> <li>- Contatar (por telefone ou e-mail) o servidor informando o motivo pelo qual seu processo será indeferido, e questionado se o servidor possui outros certificados que possam ser incluídos no processo (A15)</li> <li>- Encaminhar o processo com negativa de PCP para consideração da direção do departamento e, posteriormente, entrar em contato com o servidor para que venha tomar ciência (A16)</li> <li>- Emitir a portaria de concessão de PCP e encaminhar para apreciação e assinatura da direção do departamento (A17)</li> <li>- Encaminhar Portaria de concessão de PCP ao setor responsável pelo pagamento (A18)</li> <li>- Encaminhar os processos de PCP para o arquivo na pasta funcional do servidor (A19)</li> </ul>

Fonte: Elaborado pela autora (2016)

Quadro 6: Tarefa análise de processos de incentivo à qualificação

TAREFA PRINCIPAL	SUBTAREFAS
<p>Analisar processos de Incentivo à Qualificação - IQ (B)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Verificar se constam as devidas assinaturas no diploma ou certificado e se não há rasuras (B1)</li> <li>- Conferir se a cópia anexada ao processo está autenticada (B2)</li> </ul>

(continua)

(continuação)

TAREFA PRINCIPAL	SUBTAREFAS
<p>Analisar processos de Incentivo à Qualificação - IQ (B)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Averiguar se o título em língua estrangeira vem acompanhado de tradução com respectivo reconhecimento por instituição credenciada (B3)</li> <li>- Verificar se o documento apresentado está de acordo com a legislação (certificado ou diploma) (B4)</li> <li>- Conferir se o diploma ou certificado excede a exigência para o ingresso no cargo (B5)</li> <li>- Retornar o processo ao servidor com despacho citando a legislação pertinente, caso não conste a documentação correta (B6)</li> <li>- Verificar junto ao respectivo Conselho Estadual de Educação se o funcionamento do curso foi autorizado e validado, em caso de curso de ensino médio (B7)</li> <li>- Averiguar se o curso é reconhecido pelo Ministério da Educação – MEC, através de consulta no portal do MEC, em caso de curso de graduação (B8)</li> <li>- Encaminhar à Pró-Reitoria de Pós-Graduação – PROPG, para análise e validação, todos os títulos, em caso de cursos de pós-graduação, realizado fora da UFSC (B9)</li> <li>- Verificar em qual ambiente organizacional o servidor está inserido (B10)</li> <li>- Retornar o processo à chefia imediata para que faça a descrição das atividades e defina o ambiente organizacional, caso não tenha ambiente cadastrado, ou se o servidor tem ocorrência funcional de mudança de lotação e/ou mudança de localização posterior ao seu posicionamento no atual ambiente organizacional (B11)</li> <li>- Analisar se o curso concluído é direta ou indiretamente relacionado com o ambiente organizacional de atuação do servidor (B12)</li> <li>- Elaborar despacho de concessão ou indeferimento de Incentivo à Qualificação (B13)</li> <li>- Encaminhar o processo para ciência do servidor, caso a solicitação seja indeferida (B14)</li> <li>- Emitir a portaria de concessão de IQ e encaminhar para apreciação e assinatura da direção do departamento (B15)</li> <li>- Encaminhar Portaria de concessão de IQ ao setor responsável pelo pagamento (B16)</li> <li>- Anexar cópia da Portaria de concessão ao processo e encaminhar ao setor responsável pelo cadastro no SARH e arquivo na Pasta Funcional do servidor (B17)</li> </ul>

Fonte: Elaborado pela autora (2016)

De acordo com os quadros 5 e 6, pode-se observar que na tarefa principal: Analisar processos de Progressão por Capacitação Profissional – PCP (A) foram descritas 19 subtarefas (A1 a A19), e na tarefa principal: Analisar processos de Incentivo à Qualificação (B) foram descritas 17 subtarefas (B1 a B17). Verifica-se que as tarefas principais foram descritas com alto nível de detalhamento de modo a melhor subsidiar a posterior análise das competências.

Prosseguindo-se a utilização da técnica DACUM, foi elaborada a chamada Matriz DACUM, segundo o modelo de Irigoin e Vargas (2002), com as tarefas principais e suas subtarefas para o cargo de Assistente em Administração da DAFDC, conforme demonstrado pelo Quadro 7: Matriz DACUM da DAFDC

Quadro 7: Matriz DACUM da DAFDC

Tarefa	Subtarefas									
Analisar processos de Progressão por Capacitação Profissional – PCP (A)	A1	A2	A3	A4	A5	A6	A7	A8	A9	A10
	A11	A12	A13	A14	A15	A16	A17	A18	A19	
Analisar processos de Incentivo à Qualificação - IQ (B)	B1	B2	B3	B4	B5	B6	B7	B8	B9	B10
	B11	B12	B13	B14	B15	B16				

Fonte: Elaborado pela autora (2016)

Após a elaboração da Matriz DACUM foi possível mapear as competências necessárias para a realização das tarefas principais: Analisar processos de Progressão por Capacitação Profissional e Analisar processos de Incentivo à Qualificação.

Para a identificação das competências, foi apresentado ao servidor responsável pelas tarefas as descrições das tarefas e subtarefas juntamente com uma lista de conhecimentos, habilidades e atitudes (CHAs). Pediu-se então que o servidor relacionasse cada subtarefa aos CHAs que julgasse necessários para o bom desempenho da mesma. Informou-se ao servidor que poderiam ser acrescentados outros CHAs

na lista fornecida caso ele considerasse que tais competências seriam necessárias para o desenrolar das tarefas.

A partir desta lista inicial, a pesquisadora construiu o mapa das competências necessárias para o desenvolvimento das tarefas na DAFDC. Tal mapa foi então enviado para o servidor que desempenha as tarefas bem como para o chefe da Divisão para que sua validação pudesse ser feita.

A seguir apresentam-se os Conhecimentos, Habilidades e Atitudes necessárias à realização das tarefas principais da DAFDC, destacando-se ao lado as subtarefas a que estão relacionadas.

Quadro 8: Conhecimentos DAFDC

<b>Conhecimento Requerido</b>	<b>Subtarefas</b>
Legislação	A3, A4, A7, A9, A10, A11, B3, B4, B5, B6, B10, B11, B12, B14
Sistema de Processos Administrativos – SPA	A16, A17, A18, A19, B6, B9, B14, B15
Sistema de Administração de Recursos Humanos – SARH	A2, A3, A7, A8, B6, B10, B11, B16
Sistema de Administração de Pessoal – SIAPE	A2, A3
Estrutura dos setores da UFSC	A9, A18, A19, B6, B11
Informática: Word	A13, A17, B6, B9, B11, B13, B15, B16
Informática: Excel	A11, A13
Informática: Internet	A5, B8
Redação Oficial	A14, A17, B6, B9, B11, B13, B15, B16
Procedimentos adotados em outras Instituições Federais de Ensino	A9, A14, B12
Atendimento ao público	A15, A16, B6, B14
Matemática	A3

Fonte: Elaborado pela autora (2016)

Quadro 9: Habilidades DAFDC

<b>Habilidade requerida</b>	<b>Subtarefas</b>
Objetividade	A1
Clareza	A7, B12
Comunicação Interpessoal	A9, A16, B7, B11
Solução de problemas	A9, A15, B6
Senso crítico	A3, A4, A7, A14, B3, B4, B6, B7, B12

(continua)

(continuação)

<b>Habilidade requerida</b>	<b>Subtarefas</b>
Impessoalidade	A9, B6, B12, B14
Empatia	A15, A16, B13, B14
Atendimento interno entre setores	A9, A18, A19, B9, B11, B15, B16
Trabalhar sob pressão	A17, B15
Raciocínio lógico	A9, B12
Poder de persuasão	A15, B6, B14
Compartilhar informações	A9, A17, B12

Fonte: Elaborado pela autora (2016)

Quadro 10: Atitudes DAFDC

<b>Atitude requerida</b>	<b>Subtarefas</b>
Organização	A1, A2, A17, A19, B16
Responsabilidade	A5, A9, A11, A14, A17, A18, A19, B6, B8, B12, B13, B15
Proatividade	A15, B13
Paciência	A15, B14
Flexibilidade	A15, B12, B13
Agilidade	A11, B9, B15, B16
Respeito	A15, B14
Discrição	A15, B14
Atenção	A4, A5, A11, A13, B1, B2, B10
Ética	A9, A15, B14
Discernimento	A9, A14, B13

Fonte: Elaborado pela autora (2016)

Da mesma forma realizou-se o mapeamento de duas atividades da Secretaria do Programa de Pós-Graduação em Administração Universitária, unidade acadêmica que participou desta pesquisa.

Para esta unidade solicitou-se ao servidor assistente em administração lá lotado que identificasse duas atividades primordiais no dia-a-dia da unidade. Optou-se por utilizar na pesquisa as tarefas “Lançamento de conceitos no sistema” e “Validação de disciplina de outros programas stricto sensu ou lato sensu”.

Após definidas as tarefas, foi enviado por e-mail para o servidor um modelo que demonstrava como a descrição das tarefas em subtarefas deveria ser realizado. Com base neste modelo, o servidor descreveu as tarefas da Secretaria do PPGAU conforme demonstrado nos Quadros 8: Tarefa Lançamento de conceito no sistema e Quadro 9: Tarefa Validação de disciplina de outros programas.

Quadro 11: Tarefa Lançamento de conceito no sistema

TAREFA PRINCIPAL	SUBTAREFAS
Lançamento de conceito no sistema (A)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Receber na Secretaria do Programa a ficha de conceitos, assinada e datada, enviada pelo professor (A1)</li> <li>- Acessar o CAPG - Controle Acadêmico da Pós-Graduação (A2)</li> <li>- Selecionar nível, ano e período e a disciplina no menu "Coordenadorias", e depois "Digitação de Conceitos" (A3)</li> <li>- Registrar conceito e frequência na relação de alunos matriculados na disciplina, sendo:               <ul style="list-style-type: none"> <li>a) Conceitos: "A", "B" e "C" para aprovado, "E" para reprovado e "I" incompleto, este último deve ser corrigido até o fim do período subsequente; e</li> <li>b) Frequência: FS - Frequência Suficiente e FI - Frequência Insuficiente. (A4)</li> </ul> </li> <li>- Imprimir o formulário para conferência do que foi entregue pelo docente (A5)</li> <li>- Anexar e arquivar os formulários, por semestre (A6)</li> </ul>

Fonte: Elaborado pela autora (2016)

Quadro 12: Tarefa Validação de disciplina de outros programas

TAREFA PRINCIPAL	SUBTAREFAS
Validação de disciplina de outros programas stricto sensu ou lato sensu (B)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Receber formulário preenchido pelo aluno, onde consta a manifestação do orientador além do histórico (stricto sensu) ou certificado lato sensu (B1)</li> <li>- Criar um processo com a documentação recebida (B2)</li> <li>- Encaminhar processo para parecer de um relator e posterior aprovação em reunião de colegiado (B3)</li> <li>- Realizar registro no CAPG - Controle Acadêmico da Pós-Graduação, caso pedido tenha sido deferido (B4a)</li> <li>- Solicitar ciência do acadêmico, caso pedido tenha sido indeferido (B4b)</li> <li>- Arquivar o processo (B5)</li> </ul>

Fonte: Elaborado pela autora (2016)

Realizado o desmembramento das tarefas em subtarefas construiu-se a Matriz DACUM para o cargo Assistente em

Administração da Secretaria do PPGAU. A Matriz apresenta-se no Quadro 13 - Matriz DACUM da Secretaria do PPGAU

Quadro 13: Matriz DACUM da Secretaria do PPGAU

Tarefa	Subtarefas					
Lançamento de conceito no sistema ( <b>A</b> )	A1	A2	A3	A4	A5	A6
Validação de disciplina de outros programas stricto sensu ou lato sensu ( <b>B</b> )	B1	B2	B3	B4	B5	

Fonte: Elaborado pela autora (2016)

Construída a Matriz DACUM, prosseguiu-se para o mapeamento das competências necessárias para a realização das tarefas principais: “Lançamento de conceitos no sistema” e “Validação de disciplina de outros programas stricto sensu ou lato sensu”.

De posse da descrição das tarefas e buscando a identificação das competências necessárias para a realização das mesmas, enviou-se ao servidor responsável uma lista de conhecimentos, habilidades e atitudes (CHAs). Solicitou-se ao servidor que associasse cada subtarefa aos CHAs necessários para sua realização. Explicitou-se ao servidor que competências diversas daqueles apresentados poderiam ser incluídas uma vez que fossem necessárias para o desempenho das tarefas.

A partir das respostas enviadas pelo servidor construiu-se o mapa das competências necessárias para o desenvolvimento das tarefas na Secretaria do PPGAU. Este mapa foi enviado ao servidor responsável pelas tarefas e ao chefe do Programa buscando sua validação.

Feito isto, chegou-se ao mapa dos Conhecimentos, Habilidades e Atitudes necessários à realização das tarefas principais da Secretaria do PPGAU, o qual é apresentado a seguir tendo em destaque as tarefas e/ou subtarefas que se relacionam a cada competência.

Quadro 14: Conhecimentos PPGAU

<b>Conhecimento requerido</b>	<b>Subtarefas</b>
Regimento do Programa	A4
Sistema de Processos Administrativos – SPA	B2, B4a, B4b
Sistema de Controle Acadêmico da Pós-Graduação – CAPG	A2, A3, A4, A5
<b>Conhecimento requerido</b>	<b>Subtarefas</b>
Informática: Internet	B2
Redação Oficial	B3
Atendimento ao público	A1, B1, B4b

Fonte: Elaborado pela autora (2016)

Quadro 15: Habilidades PPGAU

<b>Habilidade requerida</b>	<b>Subtarefas</b>
Objetividade	B3
Clareza	B3
Comunicação Interpessoal	A1, B1
Solução de problemas	A, B
Impessoalidade	A, B
Trabalhar sob pressão	B2
Raciocínio lógico	A, B

Fonte: Elaborado pela autora (2016)

Quadro 16: Atitudes PPGAU

<b>Atitude requerida</b>	<b>Subtarefas</b>
Organização	A5, A6, B2, B3, B4, B5
Responsabilidade	A e B
Proatividade	B
Agilidade	A1, A2, A3, A4, A5, A6
Respeito	A1, B1, B4a
Atenção	A4, B2, B3, B4a, B4b
Ética	A e B

Fonte: Elaborado pela autora (2016)

Finalizada esta etapa atingiu-se o objetivo proposto de identificar as competências esperadas dos servidores do cargo de assistente em administração das unidades escolhidas para participarem deste estudo. Prosseguiu-se então para a construção do instrumento de gestão de apoio à decisão para movimentação de STAEs na UFSC.

## 4.4 SUPORTE À DECISÃO PARA MOVIMENTAÇÃO DE STAES

Após realizar o mapeamento das competências nas unidades foco do estudo e procurando atender ao objetivo específico de propor um instrumento de gestão capaz de auxiliar nas decisões concernentes à movimentação de STAES na UFSC realizou-se através do uso dos preceitos da Metodologia Multicritério de Apoio à Decisão – Construtivista, contando com o auxílio dos gestores das unidades, a criação do instrumento.

Este processo foi dividido em duas etapas, primeiramente realizou-se a criação do instrumento. A segunda etapa consistiu na aplicação de testes que buscaram a validação do instrumento. As etapas são descritas a seguir.

### 4.4.1 Construção do Instrumento

Para construção dos instrumentos de suporte à decisão foram utilizadas as diretrizes da MCDA-C, sobre as quais explanou-se na seção metodológica deste estudo.

Para tanto foi necessário inicialmente decidir quais seriam os atores envolvidos no processo decisório. Assim, o papel do decisor em cada situação coube ao gestor responsável pela unidade. Em ambas as situações o papel de facilitador foi desempenhado pela pesquisadora. Por tratar-se de estudo inicial, o papel dos agidos coube aos respondentes do teste no momento da sua validação. Todavia salienta-se que em caso de implantação do instrumento, este papel ficará resignado aos servidores candidatos à movimentação para a vaga disponível naquela unidade.

Identificados os atores, definiu-se o rótulo do problema, ou seja, identificou-se uma pergunta capaz de demonstrar qual problema pretendia-se resolver.

Passa-se agora para a descrição da construção do instrumento de apoio à decisão relativo à DAFDC.

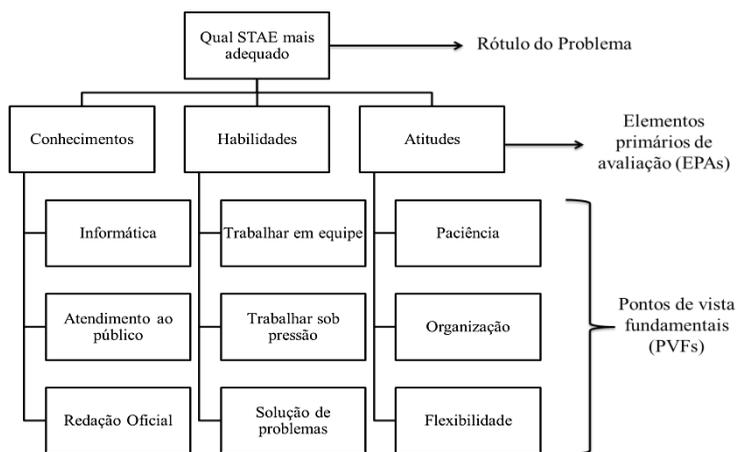
Tratando-se da DAFDC o rótulo do problema encontrado foi: Qual STAE mais adequado para as necessidades da DAFDC?

Identificado o rótulo do problema, realizou-se a reconhecimento dos elementos primários de avaliação (EPAs) os quais neste modelo foram representados por Conhecimentos, Habilidade e Atitudes. Feito isto, iniciou-se a construção da árvore de pontos de vista elencando os pontos de vista fundamentais (PVFs). Neste caso os PVFs foram

representados por competências identificadas na etapa anterior da pesquisa, o mapeamento das competências da unidade.

Foram retirados do mapeamento realizado ao menos três conhecimentos, três habilidades e três atitudes. Para o instrumento da DAFDC, decisor e facilitador, em conjunto, decidiram por utilizar os seguintes PVFs: conhecimento de informática; conhecimento/experiência de atendimento ao público; conhecimento em redação/redação oficial; habilidade de compartilhar informações, comunicação interpessoal e atendimento interno (trabalhar em equipe); habilidade de trabalhar sob pressão; habilidade de solução de problemas/senso crítico; atitude de paciência; atitude de organização e atitude de flexibilidade. Após realizar estas escolhas foi possível construir a árvore dos pontos de vista da DAFDC, representada pela Figura 7: Árvore de Pontos de Vista DAFDC:

Figura 7: Árvore de Pontos de Vista DAFDC



Fonte: Elaborado pela autora (2016)

Identificados os PVFs partiu-se para a construção dos descritores. Os descritores consistem numa reunião de níveis de impacto passíveis de representar os possíveis desempenhos esperados em uma ação. Mais uma vez a construção aconteceu de forma conjunta entre facilitador e decisor.

Construídos os descritores, solicitou-se ao decisor que identificasse para cada ponto de vista fundamental o nível de impacto

bom (B) e o nível de impacto neutro (N). Após, seguindo com a MCDA-C, partiu-se para a construção da função de valor para cada PVF.

Neste ponto, utilizando-se o método da pontuação direta, coube ao decisor posicionar os níveis de impacto numa escala variável de 0 (zero) a 100 (cem) de modo a refletir a diferença de atratividade entre os pares de níveis de impacto. Tal processo originou, para cada PVF, uma escala cardinal.

Como último requisito desta etapa fez-se a transformação das escalas cardinais em intervalos (escala cardinal ajustada), fazendo com que a atratividade dos níveis bom e neutro fosse equivalente em todos os descritores. Para que isto acontecesse, realizou-se para cada PVF uma transformação linear que teve como base uma equação da reta do tipo  $y=ax+b$ .

A seguir são apresentados os nove pontos de vista fundamentais do instrumento da DAFDC com seus respectivos descritores, níveis de impacto, escalas cardinais e escalas cardinais ajustadas. Apresentam-se ainda as perguntas a serem utilizadas no questionário criado ao final da construção do instrumento.

O PVF 1 é o domínio da informática. A pergunta utilizada para este PVF foi “Considere os softwares: Word, Excel e Google Chrome. Sobre estes, seu conhecimento e domínio de uso:”.

A transformação para escala cardinal ajustada deste PVF foi realizada considerando-se a equação:  $y=ax+b$ , onde  $a=100/(B-N)$  e  $b=(N.a)$ , sendo que B= valor do nível bom na escala cardinal e N= valor do nível neutro na escala cardinal, foram realizados os seguintes cálculos:

$$\begin{aligned} a &= 100/(80-50) \\ a &= 100/30 \\ a &= \mathbf{3,33} \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} b &= -(50.3,33) \\ b &= \mathbf{-166,5} \end{aligned}$$

Encontrou-se a equação correspondente ao PVF 1 DAFDC – Domínio da Informática:  $y= \mathbf{3,33x-166,5}$ . A partir desta equação calculou-se para cada nível o valor da escala cardinal ajustada (y), conforme segue:

$$\begin{aligned} N5: y &= 3,33.100-166,5 \\ N5: y &= \mathbf{166,5} \\ N4: y &= 3,33.80-166,5 \\ N4: y &= \mathbf{100} \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} N3: y &= 3,33.50-166,5 \\ N3: y &= \mathbf{0} \\ N2: y &= 3,33.30-166,5 \\ N2: y &= \mathbf{-66,6} \\ N1: y &= 3,33.0-166,5 \\ N1: y &= \mathbf{-166,5} \end{aligned}$$

Feito isto foi possível construir o Quadro 17: PVF 1 DAFDC – Domínio da Informática, o qual é apresentado agora.

Quadro 17: PVF 1 DAFDC – Domínio da Informática

PVF 1	Descritor	B/N	ESCALA CARDINAL	ESCALA CARDINAL AJUSTADA
N5	Domino completamente		100	166,5
N4	Domino quase completamente	B	80	100
N3	Possuo domínio médio	N	50	0
N2	Possuo pouco domínio		30	-66,6
N1	Não possuo nenhum domínio		0	-166,5

Fonte: Elaborado pela autora (2016)

Para todos os pontos de vista fundamentais foi realizada a transformação da escala cardinal em escala cardinal ajustada, valendo-se para isto da mesma lógica apresentada e descrita no PVF 1 DAFDC – Domínio da Informática.

O PVF 2 é o conhecimento/experiência em atendimento ao público. A pergunta utilizada para este PVF foi “Você já trabalhou com atividades que demandavam atendimento direto ao público?”.

Quadro 18: PVF 2 DAFDC – Atendimento ao público

PVF 2	Descritor	B/N	ESCALA CARDINAL	ESCALA CARDINAL AJUSTADA
N4	Trabalhei por período superior a 1 ano		100	200
N3	Trabalhei por período de 6 meses a 1 ano	B	70	100
N2	Trabalhei por período de até 6 meses	N	40	0
N1	Nunca trabalhei com atendimento ao público		0	-133,2

Fonte: Elaborado pela autora (2016)

O PVF 3 é o conhecimento em Redação Oficial. A pergunta utilizada para este PVF foi “Você já desenvolveu atividades onde necessitava redigir documentos na norma culta ou ainda dentro dos critérios da redação oficial? [Redação oficial “é a maneira pela qual o Poder Público redige atos normativos e comunicações” (BRASIL, 2002)]”.

Quadro 19: PVF 3 DAFDC – Redação Oficial

PVF 3	Descritor	B/N	ESCALA CARDINAL	ESCALA CARDINAL AJUSTADA
N4	Redigia documentos segundo normas da redação oficial (trabalhava em órgão público)		100	200
N3	Redigia documentos rotineiramente (ao menos uma vez por semana)	B	70	100
N2	Redigia documentos ocasionalmente (ao menos uma vez por mês)	N	40	0
N1	Não redigia nenhum tipo de documento ou não trabalhava		0	-133,2

Fonte: Elaborado pela autora (2016)

O PVF 4 é a habilidade de trabalho em equipe. A pergunta utilizada para este PVF foi “Sobre sua experiência profissional com trabalhos em equipe:”.

Quadro 20: PVF 4 DAFDC – Trabalho em equipe

PVF 4	Descritor	B/N	ESCALA CARDINAL	ESCALA CARDINAL AJUSTADA
N4	Liderava equipes de trabalho		100	150
N3	Trabalhava em equipe constantemente (mais de 50% do tempo)	B	80	100
N2	Trabalhava em equipe ocasionalmente (menos de 50% do tempo)	N	40	0
N1	Desenvolvia apenas trabalhos sem prazo determinado ou não trabalhava		0	-100

Fonte: Elaborado pela autora (2016)

O PVF 5 é a habilidade de trabalhar sob pressão. A pergunta utilizada para este PVF foi “A respeito de sua experiência profissional acerca do desenvolvimento de trabalhos com prazo determinado para finalização:”.

Quadro 21: PVF 5 DAFDC – Trabalho sob pressão

PVF 5	Descritor	B/N	ESCALA CARDINAL	ESCALA CARDINAL AJUSTADA
N4	Desenvolvia apenas trabalhos com prazo determinado		100	200
N3	Rotineiramente fazia trabalhos com prazo determinado (mais de 50% dos trabalhos)	B	70	100
N2	Eventualmente fazia trabalhos com prazo determinado (menos de 50% dos trabalhos)	N	40	0
N1	Não fazia trabalhos com prazo de entrega determinado ou não trabalhava		0	-133,2

Fonte: Elaborado pela autora (2016)

O PVF 6 é a habilidade(capacidade) de solucionar problemas/senso crítico. A pergunta utilizada para este PVF foi “No trabalho, quando você está diante de um problema busca mais de uma forma de resolvê-lo:”.

Quadro 22: PVF 6 DAFDC – Solução de Problemas

PVF 6	Descritor	B/N	ESCALA CARDINAL	ESCALA CARDINAL AJUSTADA
N4	Sempre		100	199,8
N3	A maioria das vezes	B	70	100
N2	Algumas vezes	N	40	0
N1	Nunca		0	-133,2

Fonte: Elaborado pela autora (2016)

O PVF 7 é a atitude da paciência. A pergunta utilizada para este PVF foi “No trabalho quando você enfrenta um problema de difícil solução considera normal dedicar grande quantidade de tempo para alcançar uma solução:”.

Quadro 23: PVF 7 DAFDC – Paciência

PVF 7	Descritor	B/N	ESCALA CARDINAL	ESCALA CARDINAL AJUSTADA
N4	Sempre		100	175
N3	A maioria das vezes	B	70	100
N2	Algumas vezes	N	30	0
N1	Nunca		0	-75

Fonte: Elaborado pela autora (2016)

O PVF 8 é a atitude da organização. A pergunta utilizada para este PVF foi “Quando você se vê encarregado da execução de um trabalho extenso, costuma dividi-lo em etapas a serem cumpridas:”.

Quadro 24: PVF 8 DAFDC – Organização

PVF 8	Descritor	B/N	ESCALA CARDINAL	ESCALA CARDINAL AJUSTADA
N4	Sempre		100	220
N3	A maioria das vezes	B	70	100
N2	Algumas vezes	N	45	0
N1	Nunca		0	-180

Fonte: Elaborado pela autora (2016)

O PVF 9 é a atitude da flexibilidade. A pergunta utilizada para este PVF foi “Suponha que você está diante de um grupo de trabalho que está diante de um impasse a ser solucionado. Você aponta uma solução, contudo ela não é a escolhida pelo grande grupo. Diante desta situação, você segue com o trabalho em equipe sem ressentir-se por sua sugestão não ter sido aceita:”.

Quadro 25: PVF 9 DAFDC – Flexibilidade

PVF 9	Descritor	B/N	ESCALA CARDINAL	ESCALA CARDINAL AJUSTADA
N4	Sempre	B	100	100
N3	A maioria das vezes	N	70	0
N2	Algumas vezes		45	-83,25
N1	Nunca		0	-233,1

Fonte: Elaborado pela autora (2016)

Feito isto o passo seguinte a ser tomado na MCDA-C consiste na determinação das taxas de compensação para cada um dos critérios. Todavia, por tratar-se este estudo de um inicial e pelas taxas de compensação serem sempre atribuídas de acordo com a percepção do decisor em dado momento, julgou-se mais adequado não definir nenhum critério de maior importância que os demais. Tal decisão foi consenso entre facilitador e decisor, neste caso, o chefe da Divisão.

Assim, atribuíram-se taxas de compensação de modo a fazer com que todos os critérios tenham igual importância, resultando no modelo final apresentado a seguir, através do Quadro 20: Modelo Multicritério – servidor para DAFDC.

Quadro 26: Modelo Multicritério – servidor para DAFDC

Dimensão	Taxa de Compensação	PVF	Taxa de Compensação	Escala Cardinal Ajustada				Taxas de Contribuição	Nível de Impacto	Pontuação Final	
				N5	N4	N3	N2				N1
CONHECIMENTOS	33%	Domínio da informática	33,33%	167	100	0	-67	-167	0,11		
		Atendimento ao público	33,33%	200	100	0	-133	-133	0,11		
		Redação oficial	33,33%	200	100	0	-133	-133	0,11		
HABILIDADES	33%	Trabalho em equipe	33,33%	150	100	0	-100	-100	0,11		
		Trabalho sob pressão	33,33%	200	100	0	-133	-133	0,11		
		Solução de problemas	33,33%	200	100	0	-133	-133	0,11		
ATITUDES	33%	Paciência	33,33%	175	100	0	-75	-75	0,11		
		Organização	33,33%	220	100	0	-180	-180	0,11		
		Flexibilidade	33,33%	100	0	-83	-233	-233	0,11		
TOTAL										0	

Fonte: Elaborado pela autora (2016)

Os pontos de vista fundamentais e seus respectivos níveis de impacto resultaram em um questionário o qual deverá ser aplicado com os candidatos à movimentação quando se fizer uso do instrumento. O questionário encontra-se no apêndice deste trabalho, sob o título: Questionário instrumento multicritério – servidor para DAFDC.

A partir das respostas obtidas com a aplicação do questionário a possíveis candidatos à movimentação para a unidade será possível – através da multiplicação dos valores correspondentes ao nível de impacto da resposta pela taxa de contribuição determinada – obter uma pontuação final para cada ponto de vista fundamental. Somando-se o resultado das nove escolhas do respondente, ter-se-á a pontuação final referente ao candidato. Considera-se que o candidato que obtiver maior pontuação será o mais adequado para a vaga, de acordo com os critérios previamente estabelecidos durante a construção do instrumento.

Finalizado o modelo multicritério da DAFDC partiu-se para a construção do modelo multicritério da Secretaria do PPGAU, unidade acadêmica que participou da pesquisa. Mais uma vez identificaram-se os atores do processo decisório ao qual o instrumento dará suporte. Neste caso, a pesquisadora atuou como facilitador, a chefia da unidade como decisor e os possíveis candidatos a trabalhar naquele local serão os agidos.

Definiu-se o rótulo do problema como: Qual STAE mais adequado para as necessidades da Secretaria do PPGAU?

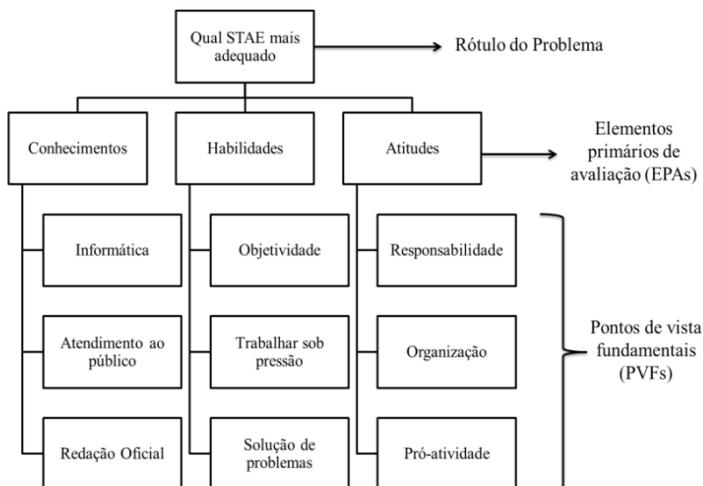
Logo após foram identificados os elementos primários de avaliação, os quais no instrumento foram representados por Conhecimentos, Habilidade e Atitudes.

Passou-se então a trabalhar na construção da árvore dos pontos de vista decidindo-se quais seriam os pontos de vista fundamentais. Neste instrumento os PVFs foram representados por competências identificadas na etapa anterior da pesquisa, o mapeamento das competências da unidade.

No mapeamento realizado elegeram-se três conhecimentos, três habilidade e três atitudes. Para o instrumento da Secretaria do PPGAU, decidiu-se por utilizar os seguintes PVFs: conhecimento de informática; conhecimento/experiência de atendimento ao público; conhecimento em redação/redação oficial; habilidade de objetividade; habilidade de trabalhar sob pressão; habilidade de solução de problemas/senso crítico; atitude de responsabilidade; atitude de organização e atitude de pró-atividade.

Definidos estes elementos foi possível construir a árvore de pontos de vista, representada na Figura 8: Árvore de Pontos de Vista PPGAU.

Figura 8: Árvore de Pontos de Vista PPGAU



Fonte: Elaborado pela autora (2016)

Seguindo-se os trabalhos de acordo com as diretrizes da MCDA-C, realizou-se a construção dos descritores. Após construí-los, foram identificados quais seriam o nível bom (B) e o nível neutro (N) para cada ponto de vista fundamental.

Neste ponto, utilizando-se o método da pontuação direta, coube ao decisor posicionar os níveis de impacto numa escala variável de 0 (zero) a 100 (cem) de modo a refletir a diferença de atratividade entre os pares de níveis de impacto. Tal processo originou, para cada PVF, uma escala cardinal.

Procedeu-se a transformação das escalas cardinais em intervalos (escala cardinal ajustada). Realizou-se para cada PVF uma transformação linear que teve como base uma equação da reta do tipo  $y=ax+b$ . A lógica utilizada foi a mesma demonstrada no PVF 1 DAFDC – Domínio da Informática, constante na página 93 deste trabalho.

São apresentados os nove PVF do instrumento da Secretaria do PPGAU com seus descritores, níveis de impacto, escalas cardinais e escalas cardinais ajustadas. Apresentam-se ainda as perguntas a serem utilizadas no questionário criado ao final da construção do instrumento.

O PVF 1 é o domínio da informática. A pergunta utilizada para este PVF foi “Considere os softwares: Google Chrome e Mozilla Firefox. Sobre estes, seu conhecimento e domínio de uso:”.

Quadro 27: PVF 1 PPGAU – Domínio da Informática

PVF 1 - Domínio da informática				
PVF 1	Descritor	B/N	ESCALA CARDINAL	ESCALA CARDINAL AJUSTADA
N5	Domino completamente		100	166,5
N4	Domino quase completamente	B	80	100
N3	Possuo domínio médio	N	50	0
N2	Possuo pouco domínio		30	-66,6
N1	Não possuo nenhum domínio		0	-166,5

Fonte: Elaborado pela autora (2016)

O PVF 2 é o conhecimento sobre atendimento ao público. A pergunta utilizada para este PVF foi “Você já trabalhou com atividades que demandavam atendimento direto ao público?”.

Quadro 28: PVF 2 PPGAU – Atendimento ao público

PVF 2 - Atendimento ao público				
PVF 2	Descritor	B/N	ESCALA CARDINAL	ESCALA CARDINAL AJUSTADA
N4	Trabalhei por período superior a 1 ano		100	200
N3	Trabalhei por período de 6 meses a 1 ano	B	70	100
N2	Trabalhei por período de até 6 meses	N	40	0
N1	Nunca trabalhei com atendimento ao público		0	-133,2

Fonte: Elaborado pela autora (2016)

O PVF 3 é o conhecimento sobre Redação Oficial. A pergunta utilizada para este PVF foi “Você já desenvolveu atividades onde necessitava redigir documentos na norma culta ou ainda dentro dos critérios da redação oficial? [Redação oficial “é a maneira pela qual o Poder Público redige atos normativos e comunicações” (BRASIL, 2002)]”.

Quadro 29: PVF 3 PPGAU – Redação Oficial

PVF 3 - Redação oficial				
PVF 3	Descritor	B/N	ESCALA CARDINAL	ESCALA CARDINAL AJUSTADA
N4	Redigia documentos segundo normas da redação oficial (trabalhava em órgão público)		100	200
N3	Redigia documentos rotineiramente (ao menos uma vez por semana)	B	70	100
N2	Redigia documentos ocasionalmente (ao menos uma vez por mês)	N	40	0
N1	Não redigia nenhum tipo de documento ou não trabalhava		0	-133,2

Fonte: Elaborado pela autora (2016)

O PVF 4 é a habilidade da objetividade. A pergunta utilizada para este PVF foi “Sobre seu comportamento no ambiente de trabalho. Você busca maneiras de fazer as atividades de forma mais ágil?”.

Quadro 30: PVF 4 PPGAU – Objetividade

PVF 4 - Objetividade				
PVF 4	Descritor	B/N	ESCALA CARDINAL	ESCALA CARDINAL AJUSTADA
N4	Sempre		100	166,5
N3	A maioria das vezes	B	80	100
N2	Algumas vezes	N	50	0
N1	Nunca		0	-166,5

Fonte: Elaborado pela autora (2016)

O PVF 5 é a habilidade de trabalhar sob pressão. A pergunta utilizada para este PVF foi “A respeito de sua experiência profissional acerca do desenvolvimento de trabalhos com prazo determinado para finalização”.

Quadro 31: PVF 5 PPGAU – Trabalho sob pressão

PVF 5 - Trabalho sob pressão				
PVF 5	Descritor	B/N	ESCALA CARDINAL	ESCALA CARDINAL AJUSTADA
N4	Desenvolia apenas trabalhos com prazo determinado		100	200
N3	Rotineiramente fazia trabalhos com prazo determinado (mais de 50% dos trabalhos)	B	70	100
N2	Eventualmente fazia trabalhos com prazo determinado (menos de 50% dos trabalhos)	N	40	0
N1	Não fazia trabalhos com prazo de entrega determinado ou não trabalhava		0	-133,2

Fonte: Elaborado pela autora (2016)

O PVF 6 é a habilidade de solução de problemas. A pergunta utilizada para este PVF foi “No trabalho, quando você está diante de um problema busca mais de uma forma de resolvê-lo?”.

Quadro 32: PVF 6 PPGAU – Solução de Problemas

PVF 6 - Solução de problemas				
PVF 6	Descritor	B/N	ESCALA CARDINAL	ESCALA CARDINAL AJUSTADA
N4	Sempre		100	200
N3	A maioria das vezes	B	70	100
N2	Algumas vezes	N	40	0
N1	Nunca		0	-133,2

Fonte: Elaborado pela autora (2016)

O PVF 7 é a atitude da pró-atividade. A pergunta utilizada para este PVF foi “No trabalho você cumpriu as tarefas de sua responsabilidade e percebe que há mais coisas há serem feitas no setor, ainda que tal responsabilidade não tenha sido atribuída a você. Mesmo assim, neste caso sua reação seria a de procurar resolver tais pendências?”.

Quadro 33: PVF 7 PPGAU – Pró-atividade

PVF 7 - Pró-atividade				
PVF 7	Descritor	B/N	ESCALA CARDINAL	ESCALA CARDINAL AJUSTADA
N4	Sempre	B	100	100
N3	A maioria das vezes	N	70	0
N2	Algumas vezes		40	-100
N1	Nunca		0	-233

Fonte: Elaborado pela autora (2016)

O PVF 8 é a atitude da organização. A pergunta utilizada para este PVF foi “Quando você se vê encarregado da execução de um trabalho extenso, costuma dividi-lo em etapas a serem cumpridas?”.

Quadro 34: PVF 8 PPGAU – Organização

PVF 8 - Organização				
PVF 8	Descritor	B/N	ESCALA CARDINAL	ESCALA CARDINAL AJUSTADA
N4	Sempre		100	220
N3	A maioria das vezes	B	70	100
N2	Algumas vezes	N	45	0
N1	Nunca		0	-180

Fonte: Elaborado pela autora (2016)

O PVF 9 é a atitude da responsabilidade. A pergunta utilizada para este PVF foi “‘É importante sempre entregar um trabalho de alta qualidade, dentro dos prazos estipulados’. Considerando seu comportamento habitual no ambiente de trabalho, pode-se dizer que esta afirmação é verdadeira:”.

Quadro 35: PVF 9 PPGAU – Responsabilidade

PVF 9 - Responsabilidade				
PVF 9	Descritor	B/N	ESCALA CARDINAL	ESCALA CARDINAL AJUSTADA
N4	Sempre	B	100	100
N3	A maioria das vezes	N	70	0
N2	Algumas vezes		50	-67
N1	Nunca		0	-233

Fonte: Elaborado pela autora (2016)

Determinados os pontos de vistas fundamentais juntamente com os níveis de impacto, o passo seguinte é a na determinação das taxas de compensação ou “pesos” para cada um dos critérios. Assim como no instrumento criado para a DAFDC, também no instrumento do PPGAU, facilitador e decisor optaram por não estabelecer nenhum critério de maior importância dentre todos aqueles elencados na etapa anterior.

Atribuíram-se então taxas de compensação de modo a fazer com que todos os critérios tenham igual importância, resultando no modelo final apresentado a seguir, através do Quadro 30: Modelo Multicritério – servidor para Secretaria do PPGAU.

Quadro 36: Modelo Multicritério – servidor para Secretaria do PPGAU

Modelo Apoio à Decisão PPGAU											
Dimensão	Taxa de Compensação	PVF	Taxa de Compensação	Escala Cardinal Ajustada					Taxas de Contribuição	Nível de Impacto	Pontuação Final
				N5	N4	N3	N2	N1			
CONHECIMENTOS	33%	Domínio da informática	33,33%	167	100	0	-67	-167	0,11		
		Atendimento ao público	33,33%		200	100	0	-133	0,11		
		Redação oficial	33,33%		200	100	0	-133	0,11		
HABILIDADES	33%	Objetividade	33,33%	167	100	0	-167	0,11			
		Trabalho sob pressão	33,33%	200	100	0	-133	0,11			
		Solução de problemas	33,33%	200	100	0	-133	0,11			
ATTITUDES	33%	Pró-atividade	33,33%	100	0	-100	-233	0,11			
		Organização	33,33%	220	100	0	-180	0,11			
		Responsabilidade	33,33%	100	0	-67	-233	0,11			
TOTAL										0	

Fonte: Elaborado pela autora (2016)

Feito isto, finalizou-se a criação dos instrumentos de apoio à decisão para movimentação interna de STAEs nas unidades. Como passo seguinte realizaram-se testes que buscaram a validação e efetividade dos instrumentos criados.

#### 4.4.2 Testes de validação dos instrumentos

Depois de realizada a construção do instrumento de apoio à decisão para movimentação interna de STAEs em cada uma das duas unidades que participaram do estudo, realizou-se a aplicação do questionário resultante dos instrumentos com possíveis candidatos à movimentação buscando deste modo a validação dos instrumentos construídos.

Para o instrumento da DAFDC foram aplicados três questionários com possíveis candidatos à movimentação para aquela unidade. Os candidatos, participantes fictícios que auxiliaram neste estudo, seguiam o seguinte perfil:

- a) Candidato A: servidor assistente em administração recém admitido.
- b) Candidato B: servidor assistente em administração na UFSC há 4 anos
- c) Candidato C: servidor assistente em administração na UFSC há 10 meses.

De posse das respostas dos candidatos, suas escolhas foram inseridas Modelo Multicritério – servidor para DAFDC, apresentado na seção anterior desta pesquisa. A partir das respostas ao questionário dadas por cada candidato originaram-se quadros relativos à sua avaliação.

A pontuação final para cada ponto de vista fundamental foi obtida multiplicando-se o valor correspondente à opção de resposta do candidato (nível de impacto escolhido) pela taxa de contribuição atribuída aquele PVF. Por exemplo, caso o candidato na questão que trata do domínio da informática tenha escolhido a resposta correspondente ao PVF 4, sua pontuação final neste item será  $100 \times 0,11 = 11$ .

Os quadros correspondentes à avaliação de cada candidato são apresentados a seguir:

Quadro 37: Avaliação candidato A para DAFDC

Dimensão	Taxa de Compensação	PVF	Taxa de Compensação	Escala Cardinal Ajustada					Taxas de Contribuição	Nível impacto da resposta	Pontuação Final
				N5	N4	N3	N2	N1			
CONHECIMENTOS	33%	Domínio da informática	33,33%	167	100	0	-67	-167	0,11	N4	11,00
		Atendimento ao público	33,33%		200	100	0	-133	0,11	N2	0
		Redação oficial	33,33%		200	100	0	-133	0,11	N2	0
HABILIDADES	33%	Trabalho em equipe	33,33%		150	100	0	-100	0,11	N1	-11,00
		Trabalho sob pressão	33,33%		200	100	0	-133	0,11	N2	0
		Solução de problemas	33,33%		200	100	0	-133	0,11	N2	0
ATTITUDES	33%	Paciência	33,33%		175	100	0	-75	0,11	N4	19,25
		Organização	33,33%		220	100	0	-180	0,11	N2	0
		Flexibilidade	33,33%		100	0	-83	-233	0,11	N4	11,00
TOTAL										30,25	

Fonte: Elaborado pela autora (2016)

Quadro 38: Avaliação candidato B para DAFDC

Dimensão	Taxa de Compensação	PVF	Taxa de Compensação	Escala Cardinal Ajustada					Taxas de Contribuição	Nível impacto da resposta	Pontuação Final
				N5	N4	N3	N2	N1			
CONHECIMENTOS	33%	Domínio da informática	33,33%	167	100	0	-67	-167	0,11	N5	18,37
		Atendimento ao público	33,33%		200	100	0	-133	0,11	N4	22,00
		Redação oficial	33,33%		200	100	0	-133	0,11	N4	22,00
HABILIDADES	33%	Trabalho em equipe	33,33%		150	100	0	-100	0,11	N4	16,50
		Trabalho sob pressão	33,33%		200	100	0	-133	0,11	N3	11,00
		Solução de problemas	33,33%		200	100	0	-133	0,11	N2	0,00
ATTITUDES	33%	Paciência	33,33%		175	100	0	-75	0,11	N4	19,25
		Organização	33,33%		220	100	0	-180	0,11	N4	24,20
		Flexibilidade	33,33%		100	0	-83	-233	0,11	N2	-9,13
TOTAL										124,18	

Fonte: Elaborado pela autora (2016)

Quadro 39: Avaliação candidato C para DAFDC

Dimensão	Taxa de Compensação	PVF	Taxa de Compensação	Escala Cardinal Ajustada					Taxas de Contribuição	Nível impacto da resposta	Pontuação Final
				N5	N4	N3	N2	N1			
CONHECIMENTOS	33%	Domínio da informática	33,33%	167	100	0	-67	-167	0,11	N4	11,00
		Atendimento ao público	33,33%		200	100	0	-133	0,11	N3	11,00
		Redação oficial	33,33%		200	100	0	-133	0,11	N1	-14,63
HABILIDADES	33%	Trabalho em equipe	33,33%		150	100	0	-100	0,11	N2	0,00
		Trabalho sob pressão	33,33%		200	100	0	-133	0,11	N1	-14,63
		Solução de problemas	33,33%		200	100	0	-133	0,11	N4	22,00
ATITUDES	33%	Paciência	33,33%		175	100	0	-75	0,11	N4	19,25
		Organização	33,33%		220	100	0	-180	0,11	N4	24,20
		Flexibilidade	33,33%		100	0	-83	-233	0,11	N4	11,00
TOTAL										69,18	

Fonte: Elaborado pela autora (2016)

Ao analisar a avaliação relativa às respostas de cada candidato, encontram-se os seguintes resultados:

- Candidato A: 30,25 pontos
- Candidato B: 124,18 pontos
- Candidato C: 69,18 pontos

De acordo com as diretrizes da MCDA-C utilizadas para a construção do instrumento, neste caso, considerando-se os critérios previamente estabelecidos, o candidato B seria aquele que mais de adequa às necessidades da Unidade.

Também buscando validar o instrumento construído para a Secretaria do PPGAU aplicou-se o questionário com três possíveis servidores candidatos à movimentação. Os candidatos, participantes fictícios que auxiliaram nesta etapa da pesquisa, seguiam o seguinte perfil:

- Candidato A: servidor assistente na UFSC há 4,5 anos.
- Candidato B: servidor assistente em administração na UFSC há 4,5 anos.
- Candidato C: servidor assistente em administração na UFSC há 7 anos.

Após os participantes terem respondido o questionário referente à Secretaria do PPGAU suas respostas foram inseridas no Modelo Multicritério – Servidor para Secretaria do PPGAU (Quadro 30). A partir das respostas ao questionário dadas por cada candidato originaram-se os quadros relativos à sua avaliação, apresentados agora.

Quadro 40: Avaliação candidato A para Secretaria do PPGAU

Dimensão	Taxa de Compensação	PVF	Taxa de Compensação	Escala Cardinal Ajustada					Taxas de Contribuição	Nível de Impacto	Pontuação Final
				N5	N4	N3	N2	N1			
CONHECIMENTOS	33%	Domínio da informática	33,33%	167	100	0	-67	-167	0,11	N5	18,31
		Atendimento ao público	33,33%		200	100	0	-133	0,11	N4	22,00
		Redação oficial	33,33%		200	100	0	-133	0,11	N4	22,00
HABILIDADES	33%	Objetividade	33,33%		167	100	0	-167	0,11	N3	11,00
		Trabalho sob pressão	33,33%		200	100	0	-133	0,11	N4	22,00
		Solução de problemas	33,33%		200	100	0	-133	0,11	N4	22,00
ATITUDES	33%	Pró-atividade	33,33%		100	0	-100	-233	0,11	N3	0,00
		Organização	33,33%		220	100	0	-180	0,11	N3	11,00
		Responsabilidade	33,33%		100	0	-67	-233	0,11	N4	11,00
TOTAL										139,30	

Fonte: Elaborado pela autora (2016)

Quadro 41: Avaliação candidato B para Secretaria do PPGAU

Dimensão	Taxa de Compensação	PVF	Taxa de Compensação	Escala Cardinal Ajustada					Taxas de Contribuição	Nível de Impacto	Pontuação Final
				N5	N4	N3	N2	N1			
CONHECIMENTOS	33%	Domínio da informática	33,33%	167	100	0	-67	-167	0,11	N4	11,00
		Atendimento ao público	33,33%		200	100	0	-133	0,11	N4	22,00
		Redação oficial	33,33%		200	100	0	-133	0,11	N4	22,00
HABILIDADES	33%	Objetividade	33,33%		167	100	0	-167	0,11	N3	11,00
		Trabalho sob pressão	33,33%		200	100	0	-133	0,11	N2	0,00
		Solução de problemas	33,33%		200	100	0	-133	0,11	N4	22,00
ATITUDES	33%	Pró-atividade	33,33%		100	0	-100	-233	0,11	N3	0,00
		Organização	33,33%		220	100	0	-180	0,11	N4	24,20
		Responsabilidade	33,33%		100	0	-67	-233	0,11	N4	11,00
TOTAL										123,19	

Fonte: Elaborado pela autora (2016)

Quadro 42: Avaliação candidato C para Secretaria do PPGAU

Dimensão	Taxa de Compensação	PVF	Taxa de Compensação	Escala Cardinal Ajustada					Taxas de Contribuição	Nível de Impacto	Pontuação Final
				N5	N4	N3	N2	N1			
CONHECIMENTOS	33%	Domínio da informática	33,33%	167	100	0	-67	-167	0,11	N3	0
		Atendimento ao público	33,33%		200	100	0	-133	0,11	N4	22,00
		Redação oficial	33,33%		200	100	0	-133	0,11	N4	22,00
HABILIDADES	33%	Objetividade	33,33%		167	100	0	-167	0,11	N4	18,31
		Trabalho sob pressão	33,33%		200	100	0	-133	0,11	N3	11,00
		Solução de problemas	33,33%		200	100	0	-133	0,11	N4	22,00
ATITUDES	33%	Pró-atividade	33,33%		100	0	-100	-233	0,11	N3	0,00
		Organização	33,33%		220	100	0	-180	0,11	N3	11,00
		Responsabilidade	33,33%		100	0	-67	-233	0,11	N4	11,00
TOTAL										117,30	

Fonte: Elaborado pela autora (2016)

Ao analisarem-se os resultados obtidos através das respostas dos candidatos, encontram-se os seguintes resultados:

- a) Candidato A: 139,30 pontos
- b) Candidato B: 123,19 pontos
- c) Candidato C: 117,30 pontos

Nesta situação, considerando-se os critérios previamente estabelecidos, o candidato A seria aquele que mais de adequa às necessidades da Unidade. Percebe-se que os resultados obtidos foram bastante próximos, sendo diferença entre o primeiro e o último candidato de apenas 22 pontos. Em situações como esta mais uma vez exemplifica-se que o instrumento fornece um apoio à decisão, cabendo a escolha final ao gestor/decisor. Neste caso, um novo instrumento que abrangesse outros pontos de vista poderia ser utilizado. Também, utilizando-se o instrumento já criado poderiam realizar-se outras análises como, por exemplo, o desempenho de cada candidato em alguns pontos de vista específicos.

Através da aplicação dos questionários e posterior uso dos instrumentos criados para que se chegue ao servidor que melhor reúne às competências necessárias para cada unidade, comprova-se a real aplicabilidade dos instrumentos como ferramentas de suporte à decisão para movimentação de servidores técnico-administrativos em educação.

#### **4.4.3 Ações para implantação e uso do Instrumento de apoio à decisão para movimentação de STAEs na UFSC**

A presente pesquisa demonstrou que é possível realizar a movimentação interna de servidores técnico-administrativos em educação numa Instituição Federal de Ensino Superior valendo-se da gestão por competências, através da criação de uma ferramenta de suporte à decisão.

A pesquisa realizou a criação de uma ferramenta de apoio à decisão em duas unidades da UFSC, utilizando para isso apenas o cargo de assistente em administração. Depois de construídos e testados os instrumentos para ambas as unidades, verificou-se a real possibilidade do seu uso no momento das movimentações internas de STAEs. Todavia, para que isso possa vir a acontecer no futuro, alguns requisitos deverão ser cumpridos.

Primeiramente deve-se contar com a aceitação dos gestores da instituição quanto ao uso das ferramentas de suporte à decisão para movimentação. Esta dissertação pode servir como exemplo na argumentação da possibilidade do uso e possíveis benefícios da

realização da movimentação de servidores através da gestão por competências.

Decido pelo uso da ferramenta de apoio à decisão deve-se então apontar quais serão as unidades e cargos que terão suas movimentações realizadas com o auxílio desta metodologia. Entende-se que em um primeiro momento, uma vez que o uso de um novo método gerará dúvidas em todos os envolvidos no processo, deve-se delimitar o número de cargos e unidades que passarão a utilizar a ferramenta.

Sugere-se ainda que a Instituição crie um grupo de trabalho que será responsável pelos processos de mapeamento de competências e criação do instrumento para cada unidade/cargo participante do processo. Além disso, tal grupo poderá auxiliar na escolha de quais unidades e cargos participarão num primeiro momento. O grupo de trabalho poderá ainda identificar como será a melhor divisão para cada unidade participante, por exemplo, em um departamento se será criada uma ferramenta para o departamento ou várias correspondentes a cada uma de suas subdivisões.

Também se considera fundamental que antes de iniciar o processo de mapeamento de competências realizem-se palestras e/ou oficinas com os gestores das unidades escolhidas. É importante que os gestores tenham clareza sobre as etapas do processo e sobre a importância do papel do gestor da unidade neste novo modo de movimentação de servidores. Além disso, todos devem conhecer e familiarizarem-se com os princípios da gestão por competências bem como os fundamentos da metodologia utilizada na construção dos instrumentos.

Os próximos passos consistirão no mapeamento de competências e na criação dos instrumentos de apoio à decisão, com o auxílio dos gestores, para cada uma das unidades escolhidas.

Feito isto, as remoções e alocações de novos servidores para as unidades escolhidas poderão passar a acontecer com o auxílio dos instrumentos criados. Certamente até que o uso dos instrumentos seja definitivo será necessário um período de avaliação e adaptações, tanto por parte dos participantes no processo quanto no instrumento em si.

Novamente cabe salientar que o instrumento oferecerá um apoio à decisão, cabendo à decisão final sobre a movimentação dos servidores aos gestores das unidades e de pessoas da Instituição.

Além disso, pelo instrumento ser criado com o auxílio – e, portanto, valendo-se da visão – do gestor de cada unidade faz-se necessário que atualizações periódicas sejam realizadas. As atividades

realizadas pela unidade podem ser modificadas, as competências requeridas podem sofrer alterações, a chefia da unidade modificada, todas situações em que as necessidades são alteradas, devendo assim as mudanças serem refletidas na atualização do instrumento.

## 5 CONCLUSÕES

A ideia para realização deste estudo não nasceu de uma hora para outra. Tampouco foi escolhida apenas para que um requisito imposto pelo Programa de Pós-Graduação fosse cumprido. Como servidora da Universidade Federal de Santa Catarina, pude desenvolver diversas atividades ligadas à carreira e ao desenvolvimento dos servidores técnico-administrativos. Porém, foi no período em que trabalhei diretamente com a movimentação de servidores que percebi demandas latentes por parte dos envolvidos no processo e, sobretudo, a possibilidade de realização de mudanças nesta área sem com isso infringir as Leis e os princípios que regem a carreira e delimitam as ações passíveis de serem realizadas com os STAES de uma IFE.

Junto desta percepção a realização do curso de Pós-Graduação em Administração, que por meio de suas disciplinas apresentou-me novas teorias e aumentou minha bagagem de conhecimentos, fez com que eu acreditasse que sim, havia uma possibilidade de proposição para a mudança a qual eu havia identificado necessidade enquanto desempenhava meu papel de servidora. Acreditando ser possível transpor a teoria absorvida nos bancos escolares, extravasando-a para a realidade do dia-a-dia surgiu o problema de pesquisa “como movimentar por meio da gestão por competências servidores técnico-administrativos em educação nas unidades acadêmicas e administrativas da UFSC?”.

Para responder tal questão buscou-se como primeiro objetivo conhecer como acontece hoje a movimentação de STAES na UFSC. Através de questionamentos realizados aos gestores de pessoas foi possível constatar que existe um rito seguido pela instituição no momento das movimentações, trazendo assim isonomia de procedimentos e de tratamento a todos os processos e envolvidos.

Todavia, estes procedimentos são padronizados até o momento em que o servidor a ser movimentado passa por entrevista com o gestor da unidade na qual há a possibilidade de a movimentação ocorrer. A partir daí o ato da movimentação passa a focar-se quase que exclusivamente na percepção dos gestores de cada unidade. Não existe um roteiro ou modelo de entrevista o qual deva ser seguido, cabendo ao gestor identificar quais pontos considera relevantes de serem tratados ou não.

Ao finalizar o processo de movimentação – especialmente da remoção – balizando-o fundamentalmente na percepção dos gestores das unidades, corre-se o risco de que critérios bastante distintos sejam

utilizados comprometendo a isonomia presente no processo até este momento.

Além disso, deve-se ter em conta que os gestores das unidades muitas vezes não possuem experiência com as funções de gestão de pessoas, como a movimentação por exemplo. Este fato, somado a falta de um instrumento ou padrão que apoie a decisão dos gestores na movimentação, pode fazer com que não se consiga abarcar naquele momento todos os pontos que são relevantes e devem considerados. Ao considerar um maior número de fatores aumentam-se as chances de a movimentação ser bem sucedida, não originando assim nova movimentação e evitando desgaste e descontentamentos para ambas as partes: servidor e instituição.

Depois de entender a dinâmica das movimentações na instituição foi realizado o mapeamento das competências requeridas para duas unidades, uma administrativa e outra acadêmica. Para cada unidade foram escolhidas duas atividades, desenvolvidas por assistentes em administração, que tiveram as competências mapeadas obtendo-se como resultado um mapa das competências requeridas.

Realizar o mapeamento das competências requeridas é passo primordial para que se faça uso da gestão por competências, independente da área ou fim que se pretende trabalhar. Mapear as competências através da metodologia DACUM utilizada nesta pesquisa é um processo importante uma vez que possibilita que cada tarefa desenvolvida seja analisada passo a passo e com isto, muitas vezes repensada. Além disso, o mapa das competências requeridas é uma importante ferramenta de gestão e desenvolvimento de pessoas já que a partir dele é possível identificar quais dos CHAS constantes no mapa os colaboradores possuem e quais podem ser trabalhados.

No caso específico deste estudo, possuir o mapa das competências era passo primordial para que se pudesse alcançar o objetivo de propor um instrumento de gestão capaz de auxiliar nas decisões concernentes à movimentação de STAES na UFSC.

Através da metodologia multicritério de apoio à decisão – construtivista foi realizada a construção e validação de um instrumento de gestão capaz de auxiliar nas movimentações de STAES para cada uma das unidades estudadas. O instrumento proposto na pesquisa foi estabelecido com base no mapeamento das competências realizado aliado à percepção do gestor de cada unidade.

No futuro, caso a UFSC venha a utilizar destes instrumentos de gestão para suporte à movimentação de servidores, elementos como quais competências, escalas e taxas de compensação serão usadas em

cada instrumento deverão ser definidas pelo gestor a frente da unidade naquele momento.

O ponto de maior relevância a ser destacado aqui é que, ao cumprir tal objetivo, comprovou-se a real possibilidade de realizar a movimentação de servidores através da gestão por competências. Conforme destacado nos resultados a ferramenta fornece, através dos resultados obtidos por cada candidato, um suporte estando resguardada a decisão final ao gestor.

Por fim e buscando atender ao último objetivo proposto foram sugeridas ações para implantação desta ideia em toda a instituição. Este encadeamento de ações proposto buscou pavimentar o caminho para que a que a gestão por competências aliada à MCDA-C sejam instrumentos permanentes quando da movimentação dos STAES na UFSC.

Ainda que a pesquisa tenha acontecido como um estudo de caso na Universidade Federal de Santa Catarina, destaca-se que suas ideias e proposições, realizados os devidos ajustes, podem ser utilizadas em outras IFES que desejarem fazer uso de uma forma de movimentação de servidores através dos preceitos da gestão por competências.

Este trabalho demonstrou a possibilidade de alinhamento e trabalho conjunto de duas vertentes distintas da Administração: a gestão por competências e a metodologia multicritério de apoio à decisão construtivista. Conforme demonstrado na justificativa deste estudo, existem poucos trabalhos que aliam estas duas realidades. Assim, deu-se uma pequena contribuição para campo teórico, abrindo perspectivas para realização de novas pesquisas e estudos.

Depois de concluída a pesquisa, retorno às motivações iniciais que me levaram a propô-la. Acredito que o desenvolvimento deste estudo proporcionou verificar *in loco* a percepção adquirida enquanto cursava as disciplinas do curso: a gestão por competências é um importante e eficaz meio de gestão das pessoas. Para mim um de seus grandes méritos está na possibilidade de identificação e valorização das capacidades existentes nos colaboradores bem como na identificação daquelas ausentes e passíveis de serem trabalhadas. Além disso, a gestão por competências tem um de seus maiores méritos na sua versatilidade, inúmeras são as áreas que podem ser trabalhadas por meio da gestão por competências. Aqui, demonstrou-se como movimentar servidores através dela.

Muito embora o ambiente das IFES esteja engessado pela necessidade do cumprimento das Legislações, há sim espaço para que se trabalhe a gestão das pessoas através das competências de cada servidor.

Apesar de saber que um ambiente de trabalho é influenciado pelos mais diversos fatores, penso que, ao buscar valorizar-se as competências existentes e trabalhar para que outras sejam desenvolvidas, estaremos aumentando as chances de dispormos de locais agradáveis para se trabalhar. Locais estes onde o foco e energia dos colaboradores estarão voltados para a busca do cumprimento dos objetivos da instituição. Realizar a movimentação dos servidores através da gestão por competências é uma maneira de valorizar a individualidade e as competências de cada servidor.

Conforme visto na pesquisa existe um desejo por parte dos colaboradores da UFSC para que critérios claros e objetivos sejam utilizados no momento das movimentações. Uma ferramenta de gestão criada através da MCDA-C pode proporcionar às movimentações esta clareza já que toda a metodologia utilizada pode ser tornada pública estando à disposição para conhecimento dos interessados.

Espero que com a conclusão deste trabalho possa ter contribuído, mesmo que de forma mínima, para o aperfeiçoamento da Gestão das Pessoas na UFSC e demais IFES bem como com o desenvolvimento do campo das ciências sociais que tratam destes temas.

## REFERÊNCIA

AMARAL, Helena Kerr do; Desenvolvimento de competências de servidores na administração pública brasileira. **Revista do Serviço Público**. Brasília 57 (4): 549-563 Out/Dez 2006.

ANDION, Carolina. Por uma nova interpretação das mudanças de paradigma na administração pública. **Cadernos EBAPE BR**, v. 10, nº 1, artigo 1, Rio de Janeiro, Mar. 2012.

BANA E COSTA, Carlos António. SILVA, Fernando Nunes. Concepção de uma “Boa” Alternativa de Ligação Ferroviária ao Porto de Lisboa: uma aplicação da metodologia multicritério de apoio à decisão e à negociação. **Investigação Operacional**, Vol. 14, pp. 115-131, 1994.

BARATO, Jarbas Novelino. **Competências essenciais e avaliação do ensino universitário**. Brasília: UNB, 1998.

BERGUE, Sandro Trescastro. **Modelos de gestão em organizações públicas: teorias e tecnologias gerenciais para a análise e transformação organizacional**. Caxias do Sul: Educus, 2011.

BERGUE, Sandro Trescastro. **Gestão Estratégica de Pessoas no Setor Público**. São Paulo: Atlas, 2014.

BORTOLUZZI, Sandro César. ENSSLIN, Sandra Rolim. ENSSLIN, Leonardo. Metodologia Multicritério para avaliação de desempenho da gestão de uma empresa familiar. **Revista Gestão da Produção, Operações e Sistemas (GEPRO)**. Ano 6, nº 3, Jul-Set/2011, p. 109-127.

BRANDÃO, Hugo Pena; BAHRY, Carla Patrícia. Gestão por competências: métodos e técnicas para mapeamento de competências. **Revista do Serviço Público – RSP**. Brasília, v.56, n.2, p.179-194, 2005.

BRANDÃO, Hugo Pena *et al.* Gestão de Desempenho por Competências: integrando a gestão por competências, o balanced score

card e a avaliação 360 graus. **Revista de Administração Pública (RAP)**. Rio de Janeiro, v.42(5), p.875-98, SET/OUT, 2008.

**BRASIL. Decreto-Lei nº 200, de 25 de fevereiro de 1967.** Dispõe sobre a organização da Administração Federal, estabelece diretrizes para a Reforma Administrativa e dá outras providências. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/decreto-lei/Del0200.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto-lei/Del0200.htm)>. Acesso em: 21 Jul.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. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_Ato2004-2006/2006/Decreto/D5707.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2004-2006/2006/Decreto/D5707.htm)>. Acesso em: 09 abr.2015.

\_\_\_\_\_ **Decreto nº 6.096, de 24 de abril de 2007. Institui o Programa de Apoio a Planos de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais.** Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2007-2010/2007/decreto/d6096.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2007/decreto/d6096.htm)> Acesso em: 09 abr.2015.

\_\_\_\_\_ **Guia de Mapeamento e Avaliação de Competências para a Administração Pública.** Brasil, 2013. Disponível em: <<https://portalsipep.planejamento.gov.br/arquivos/dialogos-setoriais-sobre-gestao-por-competencias-no-sistema-de-pessoal-civil-da-administracao-federal>>. Acesso em 10 abr.2015

\_\_\_\_\_ **Lei nº 4.759, de 20 de agosto de 1965.** Dispõe sobre a denominação e qualificação das Universidades e Escolas Técnicas Federais. Disponível em: <<http://www2.camara.leg.br/legin/fed/lei/1960-1969/lei-4759-20-agosto-1965-368906-publicacaooriginal-1-pl.html>>. Acesso em: 10 mai.2016.

\_\_\_\_\_ **Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990.** Dispõe sobre o regime jurídico dos servidores públicos civis da União, das autarquias e das fundações públicas federais. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/18112cons.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/18112cons.htm)>. Acesso em: 15 jun.2015.

\_\_\_\_\_ **Lei nº 11.091, de 12 de janeiro de 2005.** Dispõe sobre a estruturação do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação, no âmbito das Instituições Federais de Ensino vinculadas ao Ministério da Educação, e dá outras providências. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2004-2006/2005/lei/111091.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2005/lei/111091.htm)>. Acesso em: 10 fev.2016.

\_\_\_\_\_ **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988.**  
**Disponível em:**  
<[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/constituicao/constituicaocompilado.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicaocompilado.htm)> **Acesso em 03 ago.2015.**

BRAUNER, Clarice Francisco *et al.* Algumas considerações sobre a teoria interpretativista e o método indutivo na pesquisa social. **Revista Querubim.** Ano 10, nº 22, p. 36-42, 2014.

BRESSER PEREIRA, Luiz Carlos. **Reforma do Estado para a Cidadania.** Brasília: ENAP, 1988.

BUENO, Francisco da Silveira. **Dicionário Escolar Silveira Bueno.** São Paulo: Ediouro, 1998.

CARBONE, Pedro Paulo *et al.* **Gestão por competências e gestão do Conhecimento.** 2ª edição. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2006.

CARVALHO, Iêda Maria Vecchioni; PASSOS, Antônio Eugênio Valverde Mariani; SARAIVA, Suzana Barros Corrêa. **Recrutamento e Seleção por Competências.** Rio de Janeiro: Editora FGV, 2008.

CARVALHO, Antônio Ivo de et al. **Escolas de Governo e Gestão por Competências:** Mesa-redonda de pesquisa-ação. Brasília: ENAP, 2009.

CASTRO, Cláudio de Moura. **A Prática da Pesquisa.** 2ª edição. Pearson, 2006.

CRESWELL, John W. **Projeto de pesquisa:** métodos qualitativo, quantitativo e misto. 3ª ed. Porto Alegre: Artmed, 2010.

DALMAU, Marcos Baptista Lopez. **Disciplina de Gestão por Competências** – Programa de Pós Graduação (Mestrado) em Administração da Universidade Federal de Santa Catarina (PPGA/UFSC). Florianópolis, 2014.

DUTRA, Joel Souza et al. **Gestão por Competências: um modelo avançado para o gerenciamento de pessoas**. São Paulo: Editora Gente, 2001.

DUTRA, Joel Souza. **Competências**. São Paulo: Atlas, 2004.

DUTRA, Joel Souza et al. Absorção do Conceito de Competências em Gestão de Pessoas: A Percepção dos Profissionais e as Orientações Adotadas pelas Empresas. In: XXX ENCONTRO DA ANPAD. Salvador, 2006. **Anais ... ANPAD**, 2006.

DUTRA, Joel Souza. **Competências: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

DUTRA, Joel Souza. **Gestão de pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

ENSSLIN, Leonardo. et al. Avaliação do Desempenho de Empresas Terceirizadas com o Uso da Metodologia Multicritério de Apoio à Decisão- Construtivista. **Revista Pesquisa Operacional**, v. 30, n. 1, p. 125-152, 2010.

ENSSLIN, Sandra Rolim; LIMA, Marcus Vinícius Andrade. Apoio à tomada de decisão estratégica: uma proposta metodológica construtivista. In: ANGELONI, M. T.; MUSSI, C. C. **Estratégias: formulação, implementação e avaliação: o desafio das organizações contemporâneas**. São Paulo: Saraiva, 2008

ENSSLIN, Leonardo; MONTIBELLER Neto, Gilberto; NORONHA, Sandro MacDonald. **Apoio à Decisão: Metodologias para Estruturação de Problemas e Avaliação Multicritério de Alternativas**. Ed. Insular, 2001.

FLEURY, Maria Teresa Leme. FLEURY, Afonso. Construindo o Conceito de Competência. **RAC**, Rio de Janeiro, Edição Especial 2001, p. 183-196, 2001.

FLEURY, Maria Teresa Leme; FLEURY, Afonso. Alinhando Estratégia e Competências. **RAE**, São Paulo, Vol. 44 (1) p. 44-57, 2004.

FREITAS, I. A.; BRANDÃO, H. P. Trilhas de aprendizagem como estratégia de TD&E. In: BORGES-ANDRADE, J.; ABBAD, G.; MOURÃO, L. (Orgs.). **Treinamento, Desenvolvimento e Educação em organizações e trabalho**. Porto Alegre: Artmed, 2006, p. 97-113.

GAETANI, Francisco. O ensino da administração Pública em um momento de inflexão. **Revista do Serviço Público**, v. 50, n. 4, p. 95-118, Out-Dez, 1999.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas e pesquisa social**. 4a ed. São Paulo: Atlas 1994.

GOLDIM, José Roberto. **Manual de iniciação à pesquisa em saúde**. Porto Alegre: Da Casa, 2000.

GRILLO, Antônio N. **Desenvolvimento de pessoal nas universidades: em busca da qualidade do ensino superior**. Florianópolis: Insular, 1996.

GUBA, Egon. LINCOLN, Yvonna. Competing Paradigms in Qualitative Research. In N.K. Denzin and Y.S. Lincoln (eds) **Handbook of Qualitative Research**. London: Sage, 1994. pp. 105–17.

GUIMARÃES, Tomas de Aquino. A Nova Administração Pública e a Abordagem da Competência. **Revista de Administração Pública (RAP)** Rio de Janeiro 34(3):125-40, Maio/ Jun. 2000.

IRIGOIN, María. VARGAS, Fernando. **Competencia Laboral: manual de conceptos, métodos y aplicaciones zen el Sector Salud**. Montevideo: Cinterfor, 2002.

KALIL PIRES, Alexandre et al. **Gestão por Competências em Organizações do Governo: Mesa-redonda de Pesquisa-ação**. Brasília: ENAP, 2005.

KEINERT, Tania Margarete Mezzomo. Os paradigmas da administração pública no Brasil (1900-1992). **Revista de Administração Pública**, v. 34, n. 3, p.41-48, 1994.

LAKATOS, Eva Maria. MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos da metodologia científica**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

Le BOTERF, Guy. **De la compétence – Essai sur un attracteur étrange**. Paris: Éditions d'Organisation, 1995.

Le BOTERF, Guy. **Desenvolvendo a competência dos profissionais**. Porto Alegre: Artmed Editora, 2003.

Le BOTERF, Guy. Avaliar a competência de um profissional, três dimensões a explorar. **Revista Pessoal**. 60-63, Jun. 2006.

LEME, Rogerio. **Aplicação prática de gestão de pessoas: mapeamento, treinamento, seleção, avaliação e mensuração de resultados de treinamento**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005.

LEME, Rogerio. **Avaliação de desempenho com foco em competência: a base para a remuneração por competências**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2006.

LIMA, Marcus Vinícius Andrade de. **Disciplina de Introdução à metodologia multicritério de apoio à decisão – Programa de Pós Graduação (Mestrado) em Administração da Universidade Federal de Santa Catarina (PPGA/UFSC)**. Florianópolis, 2014

LIMA, Sideni Pereira (relator). **Gestão por Competências em Organizações do Governo: mesa-redonda de pesquisa ação**. ENAP: Brasília, DF, 2005.

LONGARAY, André Andrade. BUCCO, Guilherme Brandelli. Uso da análise de decisão multicritério em processos licitatórios públicos: um estudo de caso. **Revista Produção Online**, Florianópolis, SC, v.14, n.1, p.219-241, jan./mar. 2014.

LÓPEZ, Javier Fernandes. **Gestión por Competencias: Un modelo estratégico para la dirección de Recursos Humanos**. Madrid: Pearson Educación, S.A, 2005.

MALHOTRA, Naresh. **Pesquisa de marketing**: uma orientação aplicada. 4ª Ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

MARCOVITCH, Jacques. **A unversidade impossível**. São Paulo: Futura, 1998.

MARSHALL, Gary. The State of Public Management. **Public Administration Review**, v. 58, 1998.

MASCARENHAS, André Ofenhejm. **Gestão estratégica de pessoas**: evolução, teoria e crítica. São Paulo: Cengage Learning, 2008.

MAZON, Gisele et al. O uso da metodologia Multicritério em apoio à decisão construtivista para avaliar o desempenho do programa de cursos de pós-graduação *lato sensu*. **Revista de Economia e Gestão**. Vol 12, nº 28, p. 30-52, jan-abr 2012.

McCLELLAND, David Clarence. **Testing for competence rather than intelligence**. American Psychologist, Washington, 1973.

MINAYO, Maria Cristina De Souza (Organizadora) **Pesquisa Social**: teoria, método e criatividade. Editora Vozes, 1996.

MORAIS, Pablo Augusto Panêtto de; MELO, Tatiane Alves de; BIANCO, Mônica de Fátima. Noções/Significado(s) de competência(s): uma revisão teórica. **Revista Cesumar Ciências Humanas e Sociais Aplicadas**. V.20, n.2, p.487-505, jul./dez/ 2015.

MORCERF, Sônia de Oliveira et al. **Gestão de Competências**: Um estudo de Caso. III SEGeT – Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia. Resende: 2011.

PAIVA, Kely César Martins de; MELO, Marlene Catarina de Oliveira Lopes de. Competências, gestão de competências e profissões: perspectivas de pesquisas. **RAC**, Curitiba, v.12, n.2, p.339-368, abr./jun. 2008.

PERRENOUD, Philippe. **Construir competências desde a escola**. Porto Alegre: Artmed Editora, 1999.

PETINELLI-SOUZA, Susane. MACHADO, Leila Aparecida Domingues. Pensando as competências para além da perspectiva funcionalista. **Revista de Gestão da USP**. V.13, n.3, p.1-11, jul./set. 2006.

PETRY, Sérgio Murilo. **Modelo para apoiar a avaliação das abordagens de gestão de desempenho e sugerir aperfeiçoamentos: sob a ótica construtivista**. Tese de Doutorado em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Brasil, 2005.

PPGAU. (2016) **Apresentação** Disponível em  
<<http://ppgau.ufsc.br/apresentacao/>> Acesso em 16 jun.2016.

PRODEGESP. (2016a) **Missão**. Disponível em  
<<http://prodegesp.ufsc.br/apresentacao/missao/>> Acesso em 16 jun.2016.

PRODEGESP. (2016b) **DAFDC**. Disponível em  
<<http://prodegesp.ufsc.br/ddpp/dafdc/>> Acesso em 16 jun.2016.

QUIVY, Raymond. CAMPENHOUDT, LucVan. **Manual de Investigação em Ciências Sociais**. Lisboa: Gradiva, 2005.

RICHARDSON, Roberto Jarry. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

RABAGLIO, Maria Odete. **Seleção por competências**. 4 edição. São Paulo: Educator, 2001.

ROBSON, Colin. **Real World Research**. 2nd ed. Oxford: Blackwell, 2002.

ROESCH, Silvia. **Projetos de estágio e pesquisa em Administração**. Rio de Janeiro: Atlas, 1999.

ROY, Bernard. Robustness in operational research and decision aiding: A multi-faceted issue. **European Journal of Operational Research**, v. 200, p. 629-638, 2010.

SAMPAIO, Rosely Moraes. LANIADO, Ruthy Nadia. Uma experiência de mudança da gestão universitária: o percurso ambivalente entre

proposições e realizações. **Revista de Administração Pública**. Rio de Janeiro 43(1):151-74, JAN./FEV. 2009.

SAUNDERS, Mark et al. **Research Methods for Business Students**. 5Th ed. Harlow, England: Pearson Educated Limited, 2009. 641p.

SCHMITZ JUNIOR, Salezio. **O Impacto de Políticas de Gestão de Pessoas no Perfil Profissional dos Servidores Técnico-Administrativos em Educação da Universidade Federal de Santa Catarina**. 2015. 211 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Programa de Pós-graduação em Administração (CPGA) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis. 2015.

SILVA, José Orvalho. **Que futuro para a reforma administrativa**. In: Forum 2000 – Renovar a administração pública. Lisboa: ISCSP, D.L., 2000.

SILVA, Vitor Corrêa da. SILVA, Priscilla de Oliveira Martins da. SOUZA, Suzane Petinelli. As Representações Sociais Sobre Competência Entre os Administradores. In: XXXVII ENCONTRO DA ANPAD. Rio de Janeiro, 2013. **Anais ... ANPAD**, 2013.

TEZZA, Rafael. ZAMCOPE, Fábio Cristiano. ENSSLIN, Leonardo. A metodologia multicritério de apoio à decisão construtivista para a identificação e avaliação de habilidades para o setor de estamperia têxtil. **Revista Gestão da Produção, Operações e Sistemas (GEPRO)**. Ano 5, nº 1, Jan-Mar/2010, p. 124-142.

THIOLLENT, Michel (Org.). **Pesquisa-ação e projeto cooperativo na perspectiva de Henri Desroche**. São Carlos: EdUFSCar, 2006.

TRIGUEIRO, Michelangelo Giotto Santoro. **Universidades públicas: desafios e possibilidades no Brasil contemporâneo**. Brasília: UnB, 1999.

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

TORRES, Marcelo Douglas de Figueiredo. **Fundamentos de Administração Pública Brasileira**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2012.

UFSC. (2012) **Relatório 4 anos de gestão: 2008 – 2012**. Disponível em <[http://agecom.ufsc.br/files/2012/05/Relatorio\\_Gestao\\_UFSC\\_2012\\_WEB.pdf](http://agecom.ufsc.br/files/2012/05/Relatorio_Gestao_UFSC_2012_WEB.pdf)>. Acesso em 05.abr.2015

UFSC. **Estatuto**. Florianópolis, 1982 Disponível em <[http://antiga.ufsc.br/paginas/downloads/estatuto\\_ufsc\\_2004.pdf](http://antiga.ufsc.br/paginas/downloads/estatuto_ufsc_2004.pdf)> Acesso em 02.nov.2015.

UFSC. (2016a) **Estrutura**. Disponível em < <http://estrutura.ufsc.br/>>. Acesso em 05.abr.2016

UFSC. **SARH – Sistema de Administração de Recursos Humanos**. Acesso em Out.2014

UFSC. (2016b) **UFSC em Números 2006 a 2015**. Disponível em < <https://arquivos.ufsc.br/d/6b9e384f07/files/?p=/UFSC%20EM%20NUMEROS%20-%202006%20A%202015.pdf>>. Acesso em 20 mai.2016.

VIEGAS, Waldyr. **Fundamentos da Metodologia Científica**. Brasília: Paralelo 15 & Editora Universidade de Brasília, 1999.

ZARIFIAN, Philippe. **Objetivo competência: por uma nova lógica**. São Paulo: Atlas, 2001. 192 p.

ZARIFIAN, Philippe. **O modelo da competência: trajetória histórica, desafios atuais e propostas**. São Paulo: Senac, 2003. 192 p.

YIN. Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 3 ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

## APÊNDICE

Apêndice A - Questionário enviado para os gestores de pessoas da Universidade, buscando conhecer como acontecem os processos de movimentação de staes:

- a) Como é feito o cálculo da necessidade de servidores para cada unidade da UFSC? Quais pontos são levados em consideração neste momento?
- b) O processo de alocação de novos servidores (aqueles recém-admitidos), como acontece? Refiro-me aqui a como se chega à decisão de qual unidade irá receber o servidor X ou Y.
- c) E os servidores que solicitam remoção, qual o trâmite que devem cumprir?
- d) Como a remoção é efetivada?
- e) Há consideração dos preceitos da gestão por competências em algum momento das movimentações realizadas?
- f) Estes processos (me refiro ao passo a passo da alocação e remoção, independente do servidor) estão documentados de alguma forma para que os interessados possam consultar e saber como acontecem?
- g) Qual a maior dificuldade encontrada pela Administração durante as novas alocações e/ou remoções?
- h) Existe alguma demanda por parte dos TAES neste processo?
- i) E quanto às chefias das unidades, há algum pedido recorrente sobre o processo? Alguma necessidade de mudança sentida?
- j) Existe algum controle para verificar se a movimentação obteve êxito, ou seja, se depois de algum tempo o servidor movimentado continua na unidade ou pediu remoção?

- k) Desde que você ocupa o seu cargo de gestor, houve alguma mudança na forma como as movimentações ocorrem?
- l) Você acredita que uma ferramenta de suporte à decisão – a qual por meio de métodos estatísticos possa sugerir qual servidor é mais adequado para cada unidade – pode ser útil no processo de movimentação de servidores?
- m) Caso tenha algo que considere relevante no processo de movimentação interna de servidores técnico-administrativos e que não tenha sido abordado anteriormente, por favor, comente a seguir:

Apêndice B - Questionário instrumento multicritério – servidor para DAFDC

1- Considere os softwares: Word, Excel e Google Chrome. Sobre estes, seu conhecimento e domínio de uso:

- Domino completamente
- Domino quase completamente
- Possuo domínio médio
- Possuo pouco domínio
- Não possuo nenhum domínio

2- Você já trabalhou com atividades que demandavam atendimento direto ao público?

- Trabalhei por período superior a 1 ano
- Trabalhei por período de 6 meses a 1 ano
- Trabalhei por período de até 6 meses
- Nunca trabalhei com atendimento ao público

3- Você já desenvolveu atividades onde necessitava redigir documentos na norma culta ou ainda dentro dos critérios da redação oficial? [Redação oficial “é a maneira pela qual o Poder Público redige atos normativos e comunicações” (BRASIL, 2002)]

- Redigia documentos segundo normas da redação oficial (trabalhava em órgão público)
- Redigia documentos rotineiramente (ao menos uma vez por semana)
- Redigia documentos ocasionalmente (ao menos uma vez por mês)
- Não redigia nenhum tipo de documento ou não trabalhava

4- Sobre sua experiência profissional com trabalhos em equipe:

- Liderava equipes de trabalho
- Trabalhava em equipe constantemente (mais de 50% do tempo)
- Trabalhava em equipe ocasionalmente (menos de 50% do tempo)
- Desenvolia apenas trabalhos individuais ou não trabalhava

5- A respeito de sua experiência profissional acerca do desenvolvimento de trabalhos com prazo determinado para finalização

- Desenvolia apenas trabalhos com prazo determinado

- Rotineiramente fazia trabalhos com prazo determinado (mais de 50% dos trabalhos)
- Eventualmente fazia trabalhos com prazo determinado (menos de 50% dos trabalhos)
- Desenvolvia apenas trabalhos sem prazo determinado ou não trabalhava

6- No trabalho, quando você está diante de um problema busca mais de uma forma de resolvê-lo:

- Sempre
- A maioria das vezes
- Algumas vezes
- Nunca

7- No trabalho quando você enfrenta um problema de difícil solução considera normal dedicar grande quantidade de tempo para alcançar uma solução:

- Sempre
- A maioria das vezes
- Algumas vezes
- Nunca

8- Quando você se vê encarregado da execução de um trabalho extenso, costuma dividi-lo em etapas a serem cumpridas:

- Sempre
- A maioria das vezes
- Algumas vezes
- Nunca

9- Suponha que você está diante de um grupo de trabalho que está diante de um impasse a ser solucionado. Você aponta uma solução contudo ela não é a escolhida pelo grande grupo. Diante desta situação, você segue com o trabalho em equipe sem ressentir-se por sua sugestão não ter sido aceita:

- Sempre
- A maioria das vezes
- Algumas vezes
- Nunca

Apêndice C – Questionário instrumento multicritério – servidor para Secretaria do PPGAU

1. Considere os softwares: Google Chrome e Mozilla Firefox. Sobre estes, seu conhecimento e domínio de uso:

- Domínio completamente
- Domínio quase completamente
- Possuo domínio médio
- Possuo pouco domínio
- Não possuo nenhum domínio

2. Você já trabalhou com atividades que demandavam atendimento direto ao público?

- Trabalhei por período superior a 1 ano
- Trabalhei por período de 6 meses a 1 ano
- Trabalhei por período de até 6 meses
- Nunca trabalhei com atendimento ao público

3. Você já desenvolveu atividades onde necessitava redigir documentos na norma culta ou ainda dentro dos critérios da redação oficial? [Redação oficial “é a maneira pela qual o Poder Público redige atos normativos e comunicações” (BRASIL, 2002)]

- Redigia documentos segundo normas da redação oficial (trabalhava em órgão público)
- Redigia documentos rotineiramente (ao menos uma vez por semana)
- Redigia documentos ocasionalmente (ao menos uma vez por mês)
- Não redigia nenhum tipo de documento ou não trabalhava

4. Sobre seu comportamento no ambiente de trabalho. Você busca maneiras de fazer as atividades de forma mais ágil?

- Sempre
- A maioria das vezes
- Algumas vezes
- Nunca

5. A respeito de sua experiência profissional acerca do desenvolvimento de trabalhos com prazo determinado para finalização:

- Desenvolvia apenas trabalhos com prazo determinado
- Rotineiramente fazia trabalhos com prazo determinado (mais de 50% dos trabalhos)

Eventualmente fazia trabalhos com prazo determinado (menos de 50% dos trabalhos)

Desenvolvia apenas trabalhos sem prazo determinado ou não trabalhava

6. No trabalho, quando você está diante de um problema busca mais de uma forma de resolvê-lo:

Sempre

A maioria das vezes

Algumas vezes

Nunca

7. No trabalho você cumpriu as tarefas de sua responsabilidade e percebe que há mais coisas há serem feitas no setor, ainda que tal responsabilidade não tenha sido atribuída a você. Mesmo assim, neste caso sua reação seria a de procurar resolver tais pendências.

Sempre

A maioria das vezes

Algumas vezes

Nunca

8. Quando você se vê encarregado da execução de um trabalho extenso, costuma dividi-lo em etapas a serem cumpridas:

Sempre

A maioria das vezes

Algumas vezes

Nunca

9. “É importante sempre entregar um trabalho de alta qualidade, dentro dos prazos estipulados”. Considerando seu comportamento habitual no ambiente de trabalho, pode-se dizer que esta afirmação é verdadeira:

Sempre

A maioria das vezes

Algumas vezes

Nunca