



UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA  
CENTRO SOCIOECONÔMICO  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO UNIVERSITÁRIA

José Pereira do Canto

**Gestão por Competências:** uma proposta de sistematização das práticas de desenvolvimento de competências no contexto dos Assistentes em Administração da UFRPE

Florianópolis

2024

José Pereira do Canto

**Gestão por Competências:** uma proposta de sistematização das práticas de desenvolvimento de competências no contexto dos Assistentes em Administração da UFRPE

Dissertação submetida ao Programa de Pós-Graduação em Programa de Pós-Graduação em Administração Universitária da Universidade Federal de Santa Catarina como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Administração Universitária.

Orientador(a): Prof. Marcos Baptista Lopez Dalmau, Dr.

Florianópolis

2024

Ficha catalográfica gerada por meio de sistema automatizado gerenciado pela BU/UFSC.  
Dados inseridos pelo próprio autor.

Canto, José Pereira do  
Gestão por Competências : uma proposta de  
sistematização das práticas de desenvolvimento de  
competências no contexto dos Assistentes em Administração  
da UFRPE / José Pereira do Canto ; orientador, Marcos  
Baptista Lopez Dalmau, 2024.  
226 p.

Dissertação (mestrado profissional) - Universidade  
Federal de Santa Catarina, Centro Socioeconômico, Programa  
de Pós-Graduação em Administração Universitária,  
Florianópolis, 2024.

Inclui referências.

1. Administração Universitária. 2. Gestão de Pessoas. 3.  
Gestão por Competências. 4. Desenvolvimento de  
Competências. 5. Sistematização de Práticas. I. Dalmau,  
Marcos Baptista Lopez. II. Universidade Federal de Santa  
Catarina. Programa de Pós-Graduação em Administração  
Universitária. III. Título.

José Pereira do Canto

**Gestão por Competências:** uma proposta de sistematização das práticas de desenvolvimento de competências no contexto dos Assistentes em Administração da UFRPE

O presente trabalho em nível de Mestrado foi avaliado e aprovado, em 27 de novembro de 2024, pela banca examinadora composta pelos seguintes membros:

Prof.<sup>a</sup> Kelly Cristina Benetti Tonani Tosta, Dra.  
Universidade Federal de Santa Catarina

Prof. Jorge da Silva Correia Neto, Dr.  
Universidade Federal Rural de Pernambuco

Certificamos que esta é a versão original e final do trabalho de conclusão que foi julgado adequado para obtenção do título de Mestre em Administração Universitária.

Insira neste espaço a  
assinatura digital

Coordenação do Programa de Pós-Graduação

Insira neste espaço a  
assinatura digital

Prof. Marcos Baptista Lopez Dalmau, Dr.  
Orientador(a)

Florianópolis, 2024.

Dedico este trabalho a minha mãe, **Carmem Canto**, que mesmo sem saber ler e escrever, é minha maior apoiadora em todas minhas decisões na vida.

## AGRADECIMENTOS

A **Deus**, por ter conseguido chegar até aqui.

Às minhas mães, **Carmem Canto** (biólogica), por ter sempre me apoiado nas minhas decisões; **Maria Canto** (criação), por ter sido a mola propulsora para meu crescimento pessoal, profissional e espiritual.

Ao meu companheiro **Bruno Costa**, por estar sempre ao meu lado em todos esses momentos desafiadores e de tomadas de decisões; pela companhia, cuidado e amor dispensado nos últimos anos.

Ao meu orientador, o professor **Marcos Dalmau, Dr.** por ter segurado minha mão para caminharmos e chegarmos juntos até aqui.

Aos demais queridos professores e professoras do PPGAU que me encheram de inspiração, **Andressa Sasaki Vasques Pacheco, Dra.;** **Carla Cristina Dutra Búrigo, Dra.;** **Kelly Cristina Benetti Tonani Tosta, Dra.;** **Luciane Stallivieri, Dra.;** **Pedro Antônio de Melo, Dr.;** **Raphael Schlickmann, Dr.** e **Bernardo Meyer, Dr.**

Ao querido técnico e professor **Maurício Rissi, Dr.** por ser tão paciente e solícito em todos os momentos durante a minha permanência no PPGAU.

À UFRPE, em especial a professora e reitora **Maria José de Sena, Dra.** pela anuência e autorização para realização da pesquisa no junto aos colegas colaboradores

À UFSC, pela oportunidade de fazer parte desse seletto grupo de estudantes e pesquisadores, em especial do **NUPERH – Núcleo de Pesquisas e Estudos em Recursos Humanos**, coordenado pelos professores **Marcos B. L. Dalmau, Dr.** - UFSC e **Kelly Cristina Benetti Tonani Tosta, Dra.** – UFFS;

Aos colegas da turma PPGAU/2021, pelo aprendizado e trocas de conhecimento, em especial à companheira de estudos **Carolina Suelen Silva** pelo incentivo e companheirismo durante todo esse período do mestrado;

Aos membros da banca examinadora, a **Prof.ª Kelly C. B. T. Tosta, Dra.**, da UFFS e da UFSC e **Prof. Jorge S. Correia Neto, Dr.**, da UFRPE pela participação e valiosas contribuições.

Aos amigos e amigas **Assistentes em Administração, gestores(as), coordenadores(as) e diretores(s)** da UFRPE que colaboraram e apoiaram para que esta pesquisa fosse desenvolvida e concluída com êxito, em especial à colega **Charlene Arruda e Rafaela Egito.**

*Educação não transforma o mundo. Educação muda as pessoas. Pessoas transformam o mundo.*

**(Paulo Freire, 1968)**

## RESUMO

A pesquisa apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração Universitária da UFSC investiga a gestão de pessoas em instituições de ensino superior, com foco na gestão por competências. O objetivo foi propor modelo sistematizado das práticas de desenvolvimento de competências dos Assistentes em Administração da Universidade Federal Rural de Pernambuco (UFRPE), alinhado às diretrizes do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação (PCCTAE) e ao Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI). O estudo parte do reconhecimento da importância estratégica desse grupo funcional, que representa 30% do quadro geral de técnicos administrativos da UFRPE, mas enfrenta desafios como rotatividade e necessidade desenvolvimento contínuo na carreira. Uma revisão teórica e levantamento bibliométrico evidenciaram a escassez de estudos que sistematizem práticas para esses servidores. Trata-se de uma pesquisa do tipo aplicada, com níveis exploratória e descritiva que se utilizou de levantamentos documental, de campo e estudo de caso. A forma de abordagem foi qualitativa e quantitativa, realizada por meio da análise de conteúdo e estatística descritiva. Os dados foram coletados de diversas fontes, como entrevistas com gestores e servidores, análises de documentos institucionais e a triangulação de dados para garantir a validade dos resultados. Buscou analisar o contexto institucional, as lacunas de competências e as políticas nacionais de desenvolvimento de pessoas, propondo estratégias que integram desenvolvimento contínuo, monitoramento e alinhamento estratégico. O modelo proposto para a sistematização das práticas de desenvolvimento de competências foi inspirado no ciclo PDCA (Planejar, Executar, Verificar, Agir), o qual sugere o mapeamento das competências essenciais, a definição de indicadores claros de progresso e a implementação de estratégias contínuas de capacitação, além de um processo de avaliação para ajustes constantes. Os resultados apontam a relevância e recomendações de uma abordagem integrada que considere competências individuais e transversais, promovendo o alinhamento das competências dos servidores à estratégia da UFRPE. A implementação desse modelo se torna relevante para a modernização administrativa e ao fortalecimento do papel das universidades públicas na sociedade. Para trabalhos futuros, recomenda-se a exploração o uso de ferramentas computacionais para o mapeamento e cálculo de gaps de competências, além do desenvolvimento de soluções tecnológicas que viabilizem a implementação do modelo proposto em contextos diversos da gestão universitária.

**Palavras-chave:** Gestão Universitária; Gestão de Pessoas; Gestão por Competências; Desenvolvimento de Competências; Sistematização de práticas.

## ABSTRACT

This research, presented to the Graduate Program in University Administration at UFSC, investigates human resource management in higher education institutions, with a focus on competency-based management. The objective was to propose a systematized model of competency development practices for Administrative Assistants at the Federal Rural University of Pernambuco (UFRPE), aligned with the guidelines of the Career Plan for Technical-Administrative Positions in Education (PCCTAE) and the Institutional Development Plan (PDI). The study starts from the recognition of the strategic importance of this functional group, which represents 30% of the total staff of technical administrators at UFRPE but faces challenges such as turnover and the need for continuous career development. A theoretical review and a bibliometric survey revealed a scarcity of studies that systematize practices for these servers. It is applied research, with exploratory and descriptive levels that used documentary surveys, field research, and a case study. The approach was qualitative and quantitative, carried out through content analysis and descriptive statistics. The data were collected from various sources, such as interviews with managers and employees, analysis of institutional documents, and data triangulation to ensure the validity of the results. It sought to analyze the institutional context, the gaps in competencies and national policies for human development, proposing strategies that integrate continuous development, monitoring and strategic alignment. The proposed model for systematizing competency development practices was inspired by the PDCA cycle (Plan, Do, Check, Act), which suggests mapping essential competencies, defining clear progress indicators and implementing continuous training strategies, as well as an evaluation process for constant adjustments. The results point to the relevance and recommendations of an integrated approach that considers individual and transversal competencies, promoting the alignment of employees' competencies with the UFRPE strategy. The implementation of this model becomes relevant for administrative modernization and the strengthening of the role of public universities in society. For future work, it is recommended to explore the use of computational tools for mapping and calculating competency gaps, as well as the development of technological solutions that enable the implementation of the proposed model in different contexts of university management.

**Keywords:** University Management, Human Resource Management, Competency-Based Management, Competency Development, Systematization of practices.

## RESUMEN

La investigación presentada al Programa de Posgrado en Administración Universitaria de la UFSC investiga la gestión de personas en instituciones de educación superior, con foco en la gestión por competencias. El objetivo fue proponer un modelo sistematizado de las prácticas de desarrollo de competencias de los Asistentes de Administración de la Universidad Federal Rural de Pernambuco (UFRPE), alineado con las directrices del Plan de Carrera de los Cargos Técnico-Administrativos en Educación (PCCTAE) y el Plan de Desarrollo Institucional (PDI). El estudio parte del reconocimiento de la importancia estratégica de este grupo funcional, que representa el 30% del cuadro general de técnicos administrativos de la UFRPE, pero enfrenta desafíos como la rotación y la necesidad de desarrollo continuo en la carrera. Una revisión teórica y un levantamiento bibliométrico evidenciaron la escasez de estudios que sistematicen prácticas para estos servidores. Se trata de una investigación de tipo aplicada, con niveles exploratorio y descriptivo que se utilizó de levantamientos documental, de campo y estudio de caso. La forma de abordaje fue cualitativa y cuantitativa, realizada por medio del análisis de contenido y estadística descriptiva. Los datos fueron recolectados de diversas fuentes, como entrevistas con gestores y servidores, análisis de documentos institucionales y la triangulación de datos para garantizar la validez de los resultados. Buscó analizar el contexto institucional, las lagunas de competencias y las políticas nacionales de desarrollo de personas, proponiendo estrategias que integren desarrollo continuo, monitoreo y alineamiento estratégico. El modelo propuesto para la sistematización de las prácticas de desarrollo de competencias fue inspirado en el ciclo PDCA (Planear, Hacer, Verificar, Actuar), el cual sugiere el mapeo de las competencias esenciales, la definición de indicadores claros de progreso y la implementación de estrategias continuas de capacitación, además de un proceso de evaluación para ajustes constantes. Los resultados apuntan a la relevancia y recomendaciones de un enfoque integrado que considere competencias individuales y transversales, promoviendo la alineación de las competencias de los servidores a la estrategia de la UFRPE. La implementación de este modelo se torna relevante para la modernización administrativa y al fortalecimiento del papel de las universidades públicas en la sociedad. Para trabajos futuros, se recomienda la exploración del uso de herramientas computacionales para el mapeo y cálculo de brechas de competencias, además del desarrollo de soluciones tecnológicas que viabilicen la implementación del modelo propuesto en diversos contextos de la gestión universitaria.

**Palabras clave:** Gestión Universitaria, Gestión de Personas, Gestión por Competencias, Desarrollo de Competencias, Sistematización de prácticas.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – As três dimensões da competência.....	47
Figura 2 - Diagrama conceitual da competência.....	48
Figura 3 - Modelo de gestão por competências.....	49
Figura 4 - Framework metodológico para sistematização.....	63
Figura 5 – Estrutura Organizacional da Universidade Federal Rural de Pernambuco – UFRPE..	69
Figura 6 - Competências nos diferentes níveis organizacionais.....	76
Figura 7 – Identificação do <i>gap</i> (lacuna) de competências.....	80
Figura 8 – Momentos da análise de conteúdo.....	82
Figura 9 – Diagrama da triangulação metodológica e de dados da pesquisa.....	90
Figura 10 – Diagrama do enquadramento metodológico da pesquisa.....	90
Figura 11 – Geolocalização da UFRPE.....	95
Figuras 12 - Nuvem de palavras com atividades desempenhadas pelos Assistentes em Administração.....	115
Figura 13 – CHAs necessárias/requeridas aos Assistentes em Administração na visão dos gestores.....	115
Figura 14 – <i>Framework</i> de estruturação da triangulação e convergência dos métodos e dados da pesquisa.....	134
Figura 15 – <i>Preview</i> do processo de triangulação dos métodos e dados da pesquisa.....	135
Figura 16 - Percurso de desenvolvimento de competências dos Assistentes em Administração.....	153
Figura 17 – Ciclo de vida de implantação do modelo MDIA.....	159

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Estrutura de progressões por capacitação conforme PCCTAE.....	29
Quadro 2 - Resumo dos trabalhos selecionados para análise de correlação com TAEs, antes da análise de conteúdo.....	32
Quadro 3 - Resumo dos trabalhos selecionados da base de dados <i>Web of Science</i> para análise de correlação com TAEs, antes da análise de conteúdo.....	33
Quadro 4 - Resumo dos trabalhos selecionados da base de dados <i>Scopus</i> <sup>®</sup> para análise de correlação com TAEs, antes da análise de conteúdo.....	34
Quadro 5 – Abordagens de gestão de pessoas, autores e concepções.....	42
Quadro 7 – Abordagens das competências, foco e autores.....	48
Quadro 8 – Tipos de competências.....	51
Quadro 9 – Caminho metodológico para sistematização.....	63
Quadro 10 – Principais conteúdos abordados e os respectivos autores.....	66
Quadro 11 – Temas e tipos de fontes documentais.....	67
Quadro 12 – Estruturação da análise de conteúdo do PCCTAE.....	72
Quadro 13 – Estruturação da coleta e análise de conteúdo do PDI da UFRPE.....	73
Quadro 14 - Instrumento de coleta de dados para sujeitos secundários (gestores gerais ou chefias imediatas).....	74
Quadro 15 – Resumo dos temas abordados nas questões do roteiro de entrevista da gestora de pessoas.....	75
Quadro 16 - Opções de questionários para mapeamento das competências individuais.....	76
Quadro 17 - Competências profissionais individuais para o cargo.....	77
Quadro 18 - Competências transversais indispensáveis ao exercício da função pública.....	77
Quadro 19 - Competências transversais indispensáveis ao exercício da função pública com os respectivos descritores das competências e dimensões analisadas.....	78
Quadro 20 - Escalas <i>Likert</i> de avaliação das competências.....	79
Quadro 21 - Situações que podem direcionar a tomada de decisão relacionada a ações de desenvolvimento de competências.....	80
Quadro 22 – Codificação e classificação do conteúdo do PCCTAE e demais documentos.....	83

Quadro 23 – Codificação e classificação do conteúdo do PDI da UFRPE.....	83
Quadro 24 - Diagnóstico da relação entre importância e domínio e as principais recomendações.....	87
Quadro 25 - Interpretação das lacunas ( <i>gaps</i> ) de competência.....	89
Quadro 26 – Matriz de amarração metodológica com os objetivos da pesquisa e caminhos percorridos.....	91
Quadro 27 - Objetivos estratégicos por eixo/perspectivas da UFRPE.....	94
Quadro 28 - Matriz dos resultados do conteúdo do PCCTAE e demais documentos.....	101
Quadro 29 - Matriz preliminar dos resultados e interpretação das competências da UFRPE com base no PDI 2021-2030.....	104
Quadro 30 - Matriz consolidada dos resultados e interpretação das competências da UFRPE com base no PDI 2021-2030.....	105
Quadro 31 - Descrição das competências da UFRPE por código e classificação.....	107
Quadro 32 - quadro sinótico das práticas e estratégias de desenvolvimento.....	112
Quadro 33 – Resultados da análise da questão 1 do questionário tratados e consolidados.....	114
Quadro 34 – Associação das respostas dos gestores aos códigos e categorias das competências dos Assistentes em Administração.....	116
Quadro 35 – Medidas de tendência central e dispersão sobre a percepção dos gestores.....	117
Quadro 36 – Resumo dos temas abordados e das respostas da gestora de pessoas.....	119
Quadro 37 – Autores e ensinamentos aplicados no modelo de sistematização.....	149
Quadro 38 – Competências mapeadas – essenciais, organizacionais, transversais indispensáveis ao exercício da função pública e profissionais individuais para o cargo.....	150
Quadro 39 - competências prioritárias, consolidadas no LND.....	151

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Resumo da quantidade de trabalhos filtrada após protocolo de busca utilizado para a coleta das publicações.....	31
Tabela 2 - Unidades organizacionais, quantidade de sujeitos e amostragem pré-selecionados.....	70
Tabela 3 – Resultados do mapeamento das competências profissionais individuais para o cargo.....	121
Tabela 4 – Resultados do mapeamento das competências profissionais individuais para o cargo e a necessidade de desenvolvimento (N).....	123
Tabela 5 – Resultados do mapeamento das competências transversais indispensáveis ao exercício da função pública.....	126
Tabela 6 – Resultados do mapeamento das competências transversais indispensáveis ao exercício da função pública e necessidade de desenvolvimento (N).....	128
Tabela 7 – Itens com medidas de tendência central e dispersão das percepções dos Assistentes.....	131

## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Histórico de ocupação do cargo Assistente em Administração.....	96
Gráfico 2 – Perfil dos sujeitos da pesquisa.....	97
Gráfico 3 - <i>Gaps</i> de competências profissionais individuais para o cargo comparando frequência versus domínio (F-D).....	125
Gráfico 4 - <i>Gaps</i> de competências transversais indispensáveis ao exercício da função pública comparando frequência versus domínio (F-D).....	129

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

EAD	Educação a Distância
ENAP	Escola Nacional de Administração Pública
PDI	Plano de Desenvolvimento Institucional
MDIA	Mapear, Definir, Implementar, Avaliar
LNC	Levantamento das Necessidades de Capacitação
LND	Levantamento das Necessidades de Desenvolvimento
PCCTAE	Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação
PDCA	Planejar, Executar, Verificar, Agir
PDP	Plano de Desenvolvimento de Pessoas
PNDP	Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas
PROGEPE	Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas
SIGRH	Sistema Integrado de Gestão de Recursos Humanos
UFRPE	Universidade Federal Rural de Pernambuco
UFSC	Universidade Federal de Santa Catarina

## LISTA DE SÍMBOLOS

$n$	Tamanho da amostra
$Z$	Valor crítico da distribuição normal padrão correspondente ao grau de confiança
$p$	Proporção estimada da população com a característica de interesse
$E$	Margem de erro
$\bar{x}$	Média amostral
$s$	Desvio padrão amostral

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO .....</b>	<b>22</b>
1.1	CONTEXTUALIZAÇÃO DO TEMA E APRESENTAÇÃO DO PROBLEMA DE PESQUISA..	22
1.2	OBJETIVOS .....	28
<b>1.2.1</b>	<b>Objetivo Geral .....</b>	<b>28</b>
<b>1.2.2</b>	<b>Objetivos Específicos .....</b>	<b>28</b>
1.3	JUSTIFICATIVA.....	28
1.4	ESTRUTURA DO TRABALHO .....	35
<b>2</b>	<b>REFERENCIAL TEÓRICO .....</b>	<b>36</b>
2.1	ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA .....	36
<b>2.1.1</b>	<b>Novos paradigmas da administração pública.....</b>	<b>37</b>
<b>2.1.2</b>	<b>A organização universidade e a gestão universitária.....</b>	<b>39</b>
2.2	MODELOS DE GESTÃO DE PESSOAS .....	41
<b>2.2.1</b>	<b>A gestão de pessoas na administração pública brasileira .....</b>	<b>43</b>
<b>2.2.2</b>	<b>Gestão estratégica de pessoas .....</b>	<b>45</b>
<b>2.2.3</b>	<b>Competências e Gestão por competências .....</b>	<b>46</b>
<b>2.2.4</b>	<b>Desenvolvimento de pessoas .....</b>	<b>51</b>
<b>2.2.5</b>	<b>Ações e técnicas de desenvolvimento de pessoas.....</b>	<b>52</b>
<b>2.2.6</b>	<b>Desenvolvimento de pessoas na administração pública .....</b>	<b>55</b>
2.3	SISTEMATIZAÇÃO.....	60
<b>2.3.1</b>	<b>Sistematização das práticas de desenvolvimento de competências .....</b>	<b>61</b>
<b>3</b>	<b>PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....</b>	<b>65</b>
3.1	TIPO OU FINALIDADE DA PESQUISA .....	65
3.2	SUJEITOS DO ESTUDO.....	68
3.3	COLETA DE DADOS.....	72
3.4	ANÁLISE DOS DADOS .....	81
3.5	LIMITAÇÕES DA PESQUISA .....	90
3.6	ALCANCE DOS OBJETIVOS.....	91
<b>4</b>	<b>APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....</b>	<b>93</b>
4.1	CARACTERIZAÇÃO DO AMBIENTE DE PESQUISA.....	93
<b>4.1.1</b>	<b>Estrutura Organizacional.....</b>	<b>93</b>
<b>4.1.2</b>	<b>Missão, Visão e Valores .....</b>	<b>93</b>

<b>4.1.3</b>	<b>Objetivos Estratégicos .....</b>	<b>93</b>
<b>4.1.4</b>	<b>Unidades Acadêmicas, localização e cursos .....</b>	<b>94</b>
<b>4.1.5</b>	<b>Perfil dos sujeitos pesquisados .....</b>	<b>96</b>
4.2	ANÁLISE DO PLANO DE CARREIRA DOS CARGOS TÉCNICO-ADMINISTRATIVOS EM EDUCAÇÃO (PCCTAE) E DO PLANO DE DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL (PDI) DA UFRPE 100	
<b>4.2.1</b>	<b>Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação (PCCTAE) 100</b>	
<b>4.2.2</b>	<b>Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) da UFRPE .....</b>	<b>103</b>
4.3	PANORAMA ATUAL DAS PRÁTICAS, PROGRAMAS OU ESTRATÉGIAS DE DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS DOS ASSISTENTES EM ADMINISTRAÇÃO NA UFRPE 109	
4.4	ESTRATÉGIAS PARA PROMOVER O DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS DOS ASSISTENTES EM ADMINISTRAÇÃO DA UFRPE.....	113
4.5	PONTOS FORTES E FRACOS DAS PRÁTICAS DE DESENVOLVIMENTO DOS ASSISTENTES EM ADMINISTRAÇÃO AO LONGO DAS DIFERENTES ETAPAS DE SUA CARREIRA .....	121
<b>4.5.1</b>	<b>Resultados do mapeamento das competências profissionais individuais para o cargo</b>	<b>121</b>
<b>4.5.2</b>	<b>Resultados do mapeamento das competências transversais.....</b>	<b>126</b>
<b>4.5.3</b>	<b>Situações que podem direcionar a tomada de decisão quanto às ações de desenvolvimento.....</b>	<b>131</b>
4.6	TRIANGULAÇÃO DE MÉTODOS E DADOS .....	134
<b>4.6.1</b>	<b>Da execução e resultados da triangulação metodológica e de dados da pesquisa</b>	<b>134</b>
4.7	SISTEMATIZAÇÃO DAS PRÁTICAS DE DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS DOS SERVIDORES ASSISTENTES EM ADMINISTRAÇÃO DA UFRPE .....	143
<b>4.7.1</b>	<b>Objetivo da sistematização .....</b>	<b>144</b>
<b>4.7.2</b>	<b>Contexto e participantes da sistematização das práticas de desenvolvimento de competências.....</b>	<b>144</b>
<b>4.7.3</b>	<b>Práticas atuais de desenvolvimento de competências .....</b>	<b>145</b>
<b>4.7.4</b>	<b>Análise crítica das práticas de desenvolvimento de competências atuais.....</b>	<b>147</b>
<b>4.7.5</b>	<b>Proposta de novo modelo de sistematização das práticas de desenvolvimento de competências.....</b>	<b>148</b>

4.7.6	Sistematização dos resultados .....	159
4.7.7	Relevância, impacto, resultados esperados e replicabilidade do modelo MDIA	159
5	CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES.....	161
5.1.1	Conclusões .....	161
5.1.2	Recomendações .....	164
	REFERÊNCIAS.....	166
	APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO PERFIL SOCIODEMOGRÁFICO.....	176
	APÊNDICE B - QUESTIONÁRIO PERFIL FUNCIONAL.....	177
	APÊNDICE C – QUESTIONÁRIO COMPETÊNCIAS PROFISSIONAIS INDIVIDUAIS PARA DESEMPENHO DO CARGO - ASSISTENTES EM ADMINISTRAÇÃO .....	178
	APÊNDICE D – QUESTIONÁRIO COMPETÊNCIAS TRANSVERSAIS INDISPENSÁVEIS AO EXERCÍCIO DA FUNÇÃO PÚBLICA - ASSISTENTES EM ADMINISTRAÇÃO .....	179
	APÊNDICE E – QUESTIONÁRIO SITUAÇÕES REFERENTES ÀS AÇÕES DE DESENVOLVIMENTO DESSAS COMPETÊNCIAS - ASSISTENTES EM ADMINISTRAÇÃO .....	181
	APÊNDICE F – QUESTIONÁRIO SUJEITOS SECUNDÁRIOS – GESTORES/CHEFIAS IMEDATAS (QUESTÕES ABERTAS).....	182
	APÊNDICE G – QUESTIONÁRIO SUJEITOS SECUNDÁRIOS – GESTORES/CHEFIAS IMEDATAS (QUESTÕES FECHADAS) .....	183
	APÊNDICE H - QUESTIONÁRIO SUJEITOS SECUNDÁRIOS – GESTOR(A) DE PESSOAS (ROTEIRO DE ENTREVISTA) .....	184
	APÊNDICE I - DADOS/RESULTADOS COMPETÊNCIAS PROFISSIONAIS INDIVIDUAIS PARA DESEMPENHO DO CARGO.....	185
	APÊNDICE J - DADOS/RESULTADOS COMPETÊNCIAS TRANSVERSAIS INDISPENSÁVEIS AO EXERCÍCIO DA FUNÇÃO PÚBLICA.....	188
	APÊNDICE K –DADOS/RESULTADOS SITUAÇÕES REFERENTES ÀS AÇÕES DE DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS.....	191
	APÊNDICE L - DADOS/RESULTADOS SUJEITOS SECUNDÁRIOS – GESTORES/CHEFIAS IMEDATAS (QUESTÕES FECHADAS) .....	192
	APÊNDICE M – GRÁFICOS COM RESULTADOS DO PERFIL SOCIODEMOGRÁFICO DE TODOS OS SUJEITOS DA PESQUISA (GERAL) .....	193
	APÊNDICE N - GRÁFICOS COM RESULTADOS DO PERFIL SOCIODEMOGRÁFICO DOS SUJEITOS PRIMÁRIOS .....	194

APÊNDICE O - GRÁFICOS COM RESULTADOS DO PERFIL PROFISSIONAL DOS SUJEITOS PRIMÁRIOS. ....	195
APÊNDICE P - GRÁFICOS COM RESULTADOS DO PERFIL SOCIODEMOGRÁFICO DOS SUJEITOS SECUNDÁRIOS.....	196
APÊNDICE Q – GRÁFICOS COM RESULTADOS DO PERFIL PROFISSIONAL DOS SUJEITOS SECUNDÁRIOS.....	197
APÊNDICE R – PROPOSTA DE MODELO SISTEMATIZADO DAS PRÁTICAS DE DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS DOS SERVIDORES ASSISTENTES EM ADMINISTRAÇÃO DA UFRPE .....	198
ANEXO I – CARTA DE ANUÊNCIA PARA REALIZAÇÃO DA PESQUISA.....	199
ANEXO II - TERMO DE AUTORIZAÇÃO DE USO DE ARQUIVOS/DADOS DE PESQUISA .....	200
ANEXO III – TERMO DE COMPROMISSO E CONFIDENCIALIDADE .....	201
ANEXO IV - PARECER CONSUBSTANCIADO DO COMITÊ DE ÉTICA EM PESQUISA COM SERES HUMANOS (CEPSH/UFSC) .....	202
ANEXO V – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO (TCLE) – ASSISTENTES EM ADMINISTRAÇÃO .....	205
ANEXO VI - TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO (TCLE) – GESTORES/CHEFIAS IMEDATAS.....	209
ANEXO VII - TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO (TCLE) – GESTOR(A) DE PESSOAS .....	213
ANEXO VIII – GLOSSÁRIO .....	217
ANEXO IX – ESTRUTURA DO PLANO DE CARREIRA DOS TÉCNICOS ADMINISTRATIVOS EM EDUCAÇÃO – PCCTAE .....	219
ANEXO X – TABELA REFERENCIAL PARA PROGRESSÃO POR CAPACITAÇÃO DOS TAES .....	220
ANEXO XI – DESCRIÇÃO DO CARGO ASSISTENTE EM ADMINISTRAÇÃO .....	221
ANEXO XII – CURSOS DE CAPACITAÇÃO QUE NÃO SEJAM DE EDUCAÇÃO FORMAL, QUE GUARDAM RELAÇÃO DIRETA COM A ÁREA ESPECÍFICA DE ATUAÇÃO DO SERVIDOR INTEGRADA POR ATIVIDADES AFINS OU COMPLEMENTARES. ....	222
ANEXO XIII – GEOLOCALIZAÇÃO DA UFRPE .....	224
ANEXO XIV – MAPA ESTRATÉGICO DA UFRPE.....	225
ANEXO XV – ESTRUTURA ORGANIZACIONAL DA UFRPE .....	226

## 1 INTRODUÇÃO

Trata-se da pesquisa apresentada ao Programa de Pós-graduação em Administração Universitária da UFSC, na área de concentração Gestão Universitária a qual busca estudar e aplicar sistemas, modelos, técnicas e políticas para a profissionalização das instituições de educação superior, considerando a complexidade de sua gestão e sua importância para o desenvolvimento da sociedade, especificamente na linha de pesquisa Análises, Modelos e Técnicas em Gestão Universitária. Nela constam a delimitação do tema, a problematização (questão-problema) e seus objetivos, geral e específicos; a justificativa sobre a importância da pesquisa; os procedimentos metodológicos aplicados, onde são apresentados seus elementos constitutivos, descrição dos métodos empregados.

### 1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO DO TEMA E APRESENTAÇÃO DO PROBLEMA DE PESQUISA

A gestão eficaz de pessoas em instituições de ensino superior é essencial para o alcance dos objetivos acadêmicos e administrativos, pois pode identificar, desenvolver e reter talentos dentro da instituição, incluindo professores, pesquisadores e pessoal administrativo (Mendes et al., 2018); auxilia na criação de uma cultura organizacional positiva que promove a colaboração, o respeito e a inovação; busca garantir que todos na organização estejam alinhados com os objetivos acadêmicos e administrativos da instituição; pode melhorar o desempenho e a produtividade, garantindo que todos estejam motivados e equipados para desempenhar suas funções da melhor maneira possível (Aranha; Salles, 2015; Araújo; Silva, 2018; Barney; Wright, 1998; Goulart *et al.*, 2015). Além disso, servidores satisfeitos são mais propensos a permanecer na organização, o que reduz os custos de rotatividade e recrutamento (Montenegro; Pinho; Tupinambá, 2022). Ou seja, a gestão eficaz de pessoas é um componente crucial para o sucesso de qualquer instituição de ensino superior. Ela desempenha um papel fundamental na realização dos objetivos acadêmicos e administrativos.

Nesse contexto, os servidores Assistentes em Administração desempenham um papel essencial na operacionalização das atividades administrativas das universidades de modo geral. E para melhorar esse desempenho, os Planos de Desenvolvimento de Pessoas (PDP) dessas instituições, descritos na Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas (PNDP) e baseados no Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação

(PCCTAE), são instrumentos que buscam promover a capacitação e o desenvolvimento desses servidores que, dentre outras, buscam

[...] alinhar as ações de desenvolvimento e a estratégia do órgão ou da entidade; [...] nortear o planejamento das ações de desenvolvimento de acordo com os princípios da economicidade e da eficiência; [...] ofertar ações de desenvolvimento de maneira equânime aos servidores e acompanhar o desenvolvimento do servidor durante sua vida funcional [...] (BRASIL, 2019, p. 2).

O escopo da pesquisa é sobre gestão de pessoas, especificamente, sobre a abordagem ou modelo da Gestão por Competências (GpC) em uma universidade federal brasileira, a Universidade Federal Rural de Pernambuco (UFRPE), tendo o subsistema desenvolvimento de competências como parte central para a proposição de uma sistematização das práticas de desenvolvimento de competências no contexto dos Assistentes em Administração da UFRPE visando não somente a sua valorização, mas também uma forma de demonstrar uma visão mais estratégica do papel de cada funcionário dentro da instituição, melhorar a qualidade da tomada de decisão sobre o desenvolvimento das competências dos profissionais para que sejam utilizadas da melhor forma possível em alinhamento com a estratégia organizacional.

O modelo de gestão por competências apresenta-se como ideal para a gestão estratégica de pessoas, conforme literatura sobre o tema (Brandão; Bahry, 2005; Brandão; Guimarães, 2001; Dalmau; Silva; Canto, 2022; Guimarães, *et al.*, 2001;), contudo, não há registros da sua implementação por completo nas universidades públicas federais. Primeiro, porque requer um grande esforço por parte da instituição e integração e colaboração de todos os envolvidos, principalmente da alta gestão, das equipes de gestão de pessoas, dos gestores e dos demais servidores. Esse esforço não é apenas em descrições por meio de leis, decretos, resoluções etc., mas de práticas envolvendo o direcionamento de equipes, recursos financeiros, tecnológicos e tudo aquilo que possa contribuir para o sucesso da implementação. Segundo, porque o modelo original requer gestão por resultados e, conseqüentemente, possibilidade de remuneração variável por desempenho ou contrapartida por outros meios às entregas dos servidores. E por fim, e talvez mais difícil, requer uma mudança profunda na cultura dessas instituições, algumas delas centenárias, mas mesmo aquelas mais jovens parecem ainda embarcadas no século passado, distante da globalização e internacionalização do conhecimento e das práticas universitárias, das inovações, inclusive aquelas aceleradas pela pandemia da *covid* 19, da gestão baseada em dados e evidências e da transformação

digital – não apenas recursos tecnológicos, mas da cultura. (Canto; Santana; Brasileiro, 2021; Canto; Silva; Dalmau, 2023; Dalmau; Silva; Canto, 2022; Ministério da Economia, 2020).

Em 2024 a UFRPE completou 112 anos de existência, e desenvolve suas atividades através do *campus* sede, de quatro unidades acadêmicas e seus *campis* avançados, além dos polos de educação à distância. Possui quadro de pessoal de servidores ativos, composto por professores de magistério superior, professores do ensino básico, técnico e tecnológico e técnicos-administrativos. Há estímulos ao aprendizado através de uma política de formação contínua dos servidores, além de fomento à inovação, à transformação digital e inserção de novas tecnologias, em processos, informação e comunicação (UFRPE, 2022). Isso é importante para o desenvolvimento das pessoas e, conseqüentemente, da instituição, em termos de aprendizagem organizacional.

Nesse ambiente organizacional no qual a pesquisa se insere, acredita-se que há diversos indicativos, apontados em alguns documentos institucionais ao longo dos anos, clamando por melhorias no que diz respeito ao melhor dimensionamento e aproveitamento, por parte da instituição, das competências dos servidores técnicos-administrativos, como por exemplo a “ausência de parâmetros objetivos para o dimensionamento do quadro efetivo, engessamento às atribuições dos cargos, falta de perspectiva de ascensão na carreira dos técnicos administrativos. (...) Essa falta de perspectiva de crescimento acaba gerando desmotivação e, conseqüentemente, fuga de talentos, contribuindo com a evasão dos técnicos-administrativos em educação - TAEs” (Relatório de Gestão da UFRPE, 2018, p. 72; 2019, p. 55).

E a UFRPE (2021) tem consigo, declarada em seu Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) 2021-2030 a missão de “semear conhecimento, inovação e inclusão, por meio de atividades de ensino, pesquisa, extensão e gestão, atenta à complexidade, pluralidade e diversidade dos anseios de uma sociedade” (p. 129), e o desafio para 2030 de “destacar-se nacionalmente e internacionalmente pelo protagonismo e pela responsabilidade no enfrentamento dos desafios e diante das transformações da universidade pública” (p. 129). Nesse contexto, está alinhada a alguns macros objetivos, dos 17 contemplados na agenda global 2030 para o desenvolvimento sustentável, dentre eles o de “assegurar a educação inclusiva e equitativa e de qualidade, e promover oportunidades de aprendizagem ao longo da vida para todos” (ONU, 2015). Nessa perspectiva, a Universidade encontra-se na ponta para promover a capacitação e empoderamento dos indivíduos, possibilitando a ampliação de

oportunidades às pessoas mais vulneráveis a partir de educação inclusiva, equitativa e de qualidade.

Por trás dessas responsabilidades, a Gestão de Pessoas, como uma função administrativa estratégica na administração pública, deve convergir para com o que se propõe o modelo de gestão por competências, que exige flexibilidade, inovação e sobretudo foco nos resultados para garantir a excelência dos serviços prestados ao cidadão (Guimarães *et al.*, 2001).

Essa noção de gestão por competências no serviço público brasileiro foi introduzida pelo decreto 5.707 de 23 de fevereiro de 2006, que trouxe a proposição da política e das diretrizes para o desenvolvimento de pessoal da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, tendo destaque para a capacitação dos servidores públicos em geral. Em 2019, por meio do decreto 9.991, houve uma atualização para “política nacional de desenvolvimento de pessoas”, trazendo não somente o viés de capacitação, mas também o desenvolvimento das capacidades humanas, quais sejam: conhecimentos, habilidades e atitudes - CHA. Em 2020, passou por mais uma atualização para dispor, dentre outros, sobre as licenças e afastamentos para ações de desenvolvimento através do decreto 10.506 de 2 de outubro de 2020. Seu objetivo principal é "promover o desenvolvimento dos servidores públicos nas competências necessárias à consecução da excelência na atuação dos órgãos e das entidades da administração pública federal direta, autárquica e fundacional" (Brasil, 2019, *online*).

Destaca-se, portanto, o desenvolvimento das competências individuais para consecução dos objetivos da instituição, que é obter a excelência na prestação dos seus serviços. Para isso acontecer é preciso adotar um modelo de gestão de pessoas que planeje, selecione, desenvolva, avalie e retribua tendo como foco as competências essenciais<sup>1</sup> da UFRPE – “conhecimento, inovação e inclusão por meio das atividades de ensino, pesquisa e extensão” – e agir de forma estratégica a fim de identificar as competências necessárias para concretizar a sua visão 2030 – “assegurar a educação inclusiva e equitativa de qualidade, e promover oportunidades de aprendizagem ao longo da vida para todos” e, posteriormente, por meio de processos adequados de pesquisa, realize um inventário das competências

---

<sup>1</sup> Competências essenciais para a Escola Nacional de Administração Pública (ENAP, 2020a) são consideradas aquelas que caracterizam a razão de ser de uma organização e ocupam um papel central em sua estratégia. Neste caso, converge para o conceito de missão, esta, disposta no PDI 2021-2030 da UFRPE.

internas. Essa visão apresenta o estado futuro desejado e a intenção estratégica da instituição e orienta políticas e ações para minimizar a lacuna existente (*gap*) entre as competências internas (atuais) e aquelas necessárias ao alcance dos objetivos organizacionais (Brandão e Bahry, 2005; Dutra, 2017; 2023; Guimarães *et al.*, 2001.), pois o elemento balizador da gestão por competências é a estratégia organizacional estabelecida – sua missão, visão, objetivos, metas e indicadores de desempenho.

Diante disso, e dos novos desafios que perpassa a administração pública em geral no que diz respeito à modernização do estado (Brasil, 2021), ao governo e à transformação digital (Brasil, 2018, 2019), além da governança baseada em dados e à proteção destes (Brasil, 2016, 2018, 2019), é importante o desenvolvimento contínuo das competências individuais e transversais das instituições públicas a fim da consecução de sua missão institucional (ENAP, 2020a, 2020b). Ou seja, aplicar os conhecimentos (saber) – conhecimentos técnicos, escolaridade, cursos, especializações etc. -, as habilidades (saber fazer) – experiência, capacidade do indivíduo - e as atitudes (saber ser) – compatíveis para atingir eficácia em relação aos conhecimentos e habilidades adquiridas, de forma combinada e sinérgica (Brandão e Bahry, 2005). Para isso, através dos objetivos, metas e indicadores no campo da gestão de pessoas dispostos no PDI 2021-2030 da UFRPE, em conjunto com os das demais áreas, se pretende alcançar a visão institucional e buscar resultados que agreguem valor tanto pessoal quanto profissional aos indivíduos, para assim, atingir o desenvolvimento institucional da UFRPE.

Além desses desafios contemporâneos, embora o modelo de GpC não seja recente, sua implementação na administração pública ainda parece ser incipiente, principalmente nas instituições federais de ensino superior, uma vez que, de acordo com pesquisas realizadas recentemente (Dalmau; Silva; Canto, 2022; 2023) há gargalos que não são solucionados facilmente, principalmente aqueles que dizem respeito ao grande volume de dados produzidos, os quais podem ser solucionados com a aplicação dos preceitos de *Big data* e *Business Intelligence* (BI) à área de gestão de pessoas, e com melhorias das práticas de desenvolvimento de competências alinhadas à estratégia da instituição (Francisco; Silva; Martinez, 2019), que no caso das universidades está insculpida no Plano de Desenvolvimento Institucional, com detalhamentos nos planos setoriais ou eixos como ensino, pesquisa, extensão e gestão.

Portanto, existem diversos desafios contemporâneos que as universidades federais brasileiras enfrentam, principalmente quanto ao seu desenvolvimento institucional; assim, cabe destacar que antes de tudo é necessário desenvolver as competências dos seus servidores. Estes, por sua vez, são subdivididos em dois segmentos –docentes e técnicos administrativos -, sendo para este último, o seu encarreiramento regido pela lei 11.091/2005 - Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação, no âmbito das Instituições Federais de Ensino vinculadas ao Ministério da Educação – PCCTAE, cujo quadro está subdividido em cinco níveis de classificação – A, B, C, D, E - e quatro níveis de capacitação – I, II, III, IV, mas há cargos considerados ‘coringas’ pelos gestores por sua transversalidade, que são os Assistentes em Administração do nível de classificação D do PCCTAE (Brasil, 2005).

Eles representam a maioria nesse nível e no quadro em geral das universidades, não sendo diferente na UFRPE, representando ≈ 58% do total da classe D e ≈30% do quadro geral de técnicos administrativos da instituição. Contudo, também são considerados os cargos com maior taxa de rotatividade ou evasão, conforme disposto anteriormente, talvez por “falta de perspectiva de ascensão na carreira[...] o que acaba gerando desmotivação e, conseqüentemente, fuga de talentos, contribuindo com a evasão dos técnicos-administrativos [...]” (Relatório de Gestão da UFRPE, 2018, p. 72; 2019, p. 55).

Esse dilema poderia ser minimizado com o desenvolvimento de suas competências – conhecimentos, habilidades, e atitudes – que estejam não somente alinhadas às necessidades da instituição, mas também às suas perspectivas de carreira. Neste aspecto, outro dilema merece destaque, pois segundo o PCCTAE (Brasil, 2005) esses profissionais avançam na carreira (em termos de desenvolvimento de competências), como requisito, apenas em três momentos, a cada dezoito meses, e com uma carga horária pré-definida; após esse período não há exigências para que eles deem continuidade em seu desenvolvimento.

Diante disso, surge a seguinte questão-problema para ser respondida no desenvolvimento desta pesquisa:

*Como sistematizar as práticas de desenvolvimento das competências dos servidores Assistentes em Administração da UFRPE alinhadas às diretrizes do PCCTAE e aos objetivos do PDI?*

## 1.2 OBJETIVOS

### 1.2.1 Objetivo Geral

Propor um modelo sistematizado das práticas de desenvolvimento de competências dos servidores Assistentes em Administração da UFRPE alinhado às diretrizes do PCCTAE e aos objetivos do PDI.

### 1.2.2 Objetivos Específicos

(1) Analisar o Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação (PCCTAE) e o Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) da UFRPE buscando identificar as competências profissionais individuais necessárias para o desempenho do cargo, as essenciais e organizacionais da UFRPE;

(2) Conhecer o panorama atual das práticas a fim de identificar possíveis programas ou estratégias de desenvolvimento de competências dos Assistentes em Administração na UFRPE;

(3) Investigar os programas ou estratégias para promover o desenvolvimento de competências dos Assistentes em Administração da UFRPE;

(4) Identificar os pontos fortes e fracos das práticas de desenvolvimento de competências dos Assistentes em Administração ao longo das diferentes etapas de sua carreira.

## 1.3 JUSTIFICATIVA

A efetivação das políticas de desenvolvimento de pessoal é importante para o aprimoramento constante das competências dos servidores técnico-administrativos, especialmente os Assistentes em Administração, que atuam como pilares da gestão universitária. No entanto, a literatura acadêmica carece de estudos aprofundados que sistematizem as práticas de desenvolvimento de competências específicas para esse grupo nas universidades brasileiras (TCU, 2022 *apud* Bonatto, 2023). Portanto, esta pesquisa poderá auxiliar no preenchimento dessa lacuna, fornecendo subsídios práticos e teóricos para o aprimoramento contínuo do desenvolvimento desses profissionais.

Atualmente<sup>2</sup>, a UFRPE conta com 491 servidores no nível de classificação D, sendo 283 Assistentes em Administração, ou seja ≈58% desse nível. Sua atuação transversal, considerados cargos como “coringas”, bem como exigências de competências transversais, conforme denomina a Escola Nacional de Administração Pública – ENAP, para o bom desempenho das funções na instituição - conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes indispensáveis ao exercício da função pública, que contribuem para a efetividade dos progressos de trabalho em diferentes contextos organizacionais (ENAP, 2020a), destacam sua relevância para o contexto universitário.

De acordo com a legislação vigente há apenas três progressões na carreira com a exigência de capacitação (90 horas, 120 horas, e 150 horas, respectivamente) - conforme a lei 11.091/2005 e Quadro 1 - Estrutura de progressões por capacitação conforme PCCTAE - a cada 18 meses, e com carga horária mínima de 20 horas para cada ação de desenvolvimento de competências para ser computada para esse fim (Brasil, 2005). No entanto, supõe-se que há necessidade de motivá-los e reter esses talentos após esse período, bem como ações para seu desenvolvimento contínuo, mas sobretudo, a necessidade de regras claras e objetivas nas ações de desenvolvimento, com a indicação dos objetivos do desenvolvimento das competências, não apenas para progressão, mas tanto ao inseri-los na instituição como em seu desenvolvimento gerencial, conforme se prevê o decreto 5.825/2006 (Brasil, 2006), que estabelece as diretrizes para elaboração do Plano de Desenvolvimento dos Integrantes do PCCTAE.

**Quadro 1** – Estrutura de progressões por capacitação conforme PCCTAE

Estrutura de progressões por capacitação conforme PCCTAE		
1ª progressão (90h)	18 meses	de D401 para D402 (de nível I para II)
2ª progressão (120h)	18 meses	de D402 para D403 (de nível II para III)
3ª progressão (150h)	18 meses	de D403 para D404 (de nível III para IV) (última)
Total: 360h	-	-

Fonte: Brasil (2005).

Portanto, há uma necessidade de que haja uma sistematização que abranja ações de desenvolvimento para 360 horas, no mínimo, de acordo com o PCCTAE, dentre outros normativos, direcionadas a esses profissionais tão importantes para o desenvolvimento institucional da universidade.

<sup>2</sup> Quadro de Referência dos Servidores Técnico-Administrativos em Educação – QRSTA (UFRPE, out., 2024).

Levando em consideração esses aspectos, segundo Gil (2022, p. 26), “o problema, antes de ser considerado apropriado, deve ser analisado sob o aspecto de sua valoração: viabilidade; relevância; novidade; exequibilidade; e oportunidade”.

Inicialmente, a pesquisa se desenvolveu no ambiente organizacional onde o pesquisador laborou durante muitos anos, o que foi um ponto positivo para o acesso a algumas informações e possíveis consultas às áreas envolvidas. Além disso, há necessidade de a instituição unir esforços para desenvolver processos inovadores que possam viabilizar a implementação de ações dispostas no seu planejamento estratégico, contando, inclusive, com apoio da Pró-reitoria de Gestão de Pessoas - PROGEPE para possíveis aplicações dos resultados da pesquisa e, portanto, sendo viável, importante e relevante.

Quanto a estes últimos aspectos, há diversos elementos que vêm suscitando inovações por parte da instituição, principalmente com o advento da pandemia da *covid-19*, onde diversas mudanças necessárias que demorariam anos para se concretizarem passaram a ser urgência e realidade, como normativos e iniciativas recentes na administração pública brasileira que direcionam para a necessidade de mudanças, inclusive na UFRPE, tais como a transformação digital; o PDI com objetivos e metas mensuráveis; o uso de tecnologias baseadas em dados; e as resoluções aprovadas no Conselho Universitário sobre Gestão por Competências e Programa de Gestão da UFRPE (teletrabalho).

No âmbito do governo federal, diversas mudanças estão ocorrendo com a instituição de diversas políticas de modernização da Administração Pública e do Estado em geral, como a transformação digital, a integração dos dados de serviços públicos e dos portais governamentais, bem como outras sobre governança, integração e proteção de dados pessoais (Brasil, 2016; 2018a; 2018b; 2018c; 2019a; 2019b; 2019c; 2020; 2021).

Na UFRPE, entre 2020 e 2022 foram aprovados diversas normativas que convergem para essas mudanças em nível nacional. Foi publicado o PDI, com objetivos, metas e ações em todas as áreas, inclusive na de gestão de pessoas com a indicação de implementação da GpC de forma gradual, com o monitoramento dessas metas anualmente. Além disso, foram publicadas resoluções que dispõem sobre a política de GpC, programa de capacitação e qualificação, e o programa de gestão e desempenho (PGD) – que pretende proporcionar a mensuração da produtividade e dos resultados das respectivas unidades e do desempenho dos funcionários em suas entregas – podendo ser adotado de forma presencial ou de teletrabalho.

Com isso, se percebe um dinamismo nas práticas de gestão de pessoas voltadas à sua implementação de forma assertiva e estratégica, conforme preconiza a GpC e, conseqüentemente, a pesquisa se torna importante e relevante para a área de Desenvolvimento de Pessoas (T&D), podendo direcionar as melhores estratégias para o desenvolvimento das ações de T&D voltadas a um público que atua de forma transversal em quase todas as áreas da universidade. Sendo, inclusive, nesse aspecto, uma novidade direcionada a um público específico que é maioria em todas 69 universidades brasileiras.

Para atender ao quesito originalidade, ou, como Gil (2022) nos informa, novidade ou inovação, foi realizado um levantamento bibliométrico que, segundo Freire (2013, p. 39) “é uma técnica para avaliar e medir os resultados de uma pesquisa bibliográfica sobre uma determinada questão de pesquisa”. Foram delimitados os trabalhos tais como artigos científicos, teses e dissertações publicados nas seguintes bases de dados: Catálogo de Teses e Dissertações Capes, *Web of Science* e *Scopus*<sup>®</sup>. No protocolo de busca sistemática da literatura, foram aplicados os filtros ou critérios relacionados ao tema (desenvolvimento de competências e sua relação com universidades, e com colaboradores), à área de conhecimento, bem como a algumas palavras chaves, tais como: *competence development; competences; competence; human resource management; higher education; competencies; human resource development; empowerment; management development; competence management; competences development; higher education institutions; competency development; competence development practices*, combinadas com outros critérios e, em alguns casos associados entre si com o operadores booleanos “AND” e “OR”. A Tabela 1 - Resumo da quantidade de trabalhos filtrada após protocolo de busca utilizado para a coleta das publicações, expõe de forma sintetizada esse protocolo de busca utilizado.

Tabela 1 - Resumo da quantidade de trabalhos filtrada após protocolo de busca utilizado para a coleta das publicações

Bases de dados	Qtd de publicações	Qtd para análise de título	Qtd para análise correlação com universidades	Qtd para análise de correlação com TAEs	Seleção final de conteúdo
Catálogo de Teses e Dissertações da CAPES	3.064	138	34	11	6
<i>Web of Science</i>	589	87	85	8	0
<i>Scopus</i> <sup>®</sup>	2.997	142	138	4	0
<b>Total de trabalhos</b>	<b>6.650</b>	<b>367</b>	<b>257</b>	<b>23</b>	<b>6</b>

Fonte: Elaboração pelo autor (2023).

Quanto às teses e dissertações, da base de dados da Capes, após a consulta inicial, foi aplicado um filtro por “grande área de conhecimento” ciências sociais aplicadas, resultando em 138 trabalhos; em seguida realizou-se a análise dos títulos que contivessem “desenvolvimento de competências”, restando 34 (descartando-se 104 daqueles que não havia expressamente no título); destes, apenas 11 se relacionavam a desenvolvimento de competências “em universidades” – conforme apresentado no Quadro 2 - Resumo dos trabalhos selecionados para análise de correlação com TAEs, antes da análise de conteúdo, que, por conseguinte, apenas 6 se relacionavam a TAES (incluindo todos níveis, inclusive gestores, diretores, sem especificação da formação ou cargo) para análise de seu conteúdo. Por fim, quando da análise dos resumos dos trabalhos, não restaram trabalhos direcionados especificamente ao desenvolvimento de competências dos Assistentes em Administração.

Quadro 2 - Resumo dos trabalhos selecionados da base de dados de Teses e Dissertações da CAPES para análise de correlação com TAEs, antes da análise de conteúdo

<b>Título do trabalho</b>	<b>Autor</b>	<b>Nível</b>	<b>Instituição</b>	<b>Ano</b>
Desenvolvimento de competências gerenciais em gestores universitários: um estudo de caso em uma universidade pública estadual.	Headley, S. S.	Doutorado em Administração	Pontifícia Universidade Católica do Paraná	2020
Desenvolvimento de competências para o uso dos sistemas de informação da área de gestão de pessoas em uma universidade federal	Ottani, B. S.	Mestrado em Administração	Universidade Federal de Santa Catarina	2017
Proposta de diretrizes para o desenvolvimento das competências dos Diretores Administrativos dos <i>Campi</i> fora de sede da Universidade Federal de Santa Catarina	Beleia, C. F.	Mestrado Profissional em Administração	Universidade Federal de Santa Catarina	2021
O desenvolvimento de competências individuais e gerenciais em programas de formação gerencial <i>lato sensu</i>	Stramar, A. R.	Mestrado em Administração e Negócios	Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul	2014
Desenvolvimento de competências de servidores técnicos administrativos em educação: uma proposta de um programa de capacitação para a Universidade Federal de Santa Catarina	Pinheiro, P. I. G.	Mestrado Profissional em Administração Universitária	Universidade Federal de Santa Catarina	2021
Trilhas de aprendizagem e o desenvolvimento de competências gerenciais: um estudo de caso no Instituto Federal Catarinense-IFC	Reisch, F. A. M.	Mestrado Profissional em Administração Universitária	Universidade Federal de Santa Catarina	2019
O desenvolvimento de competências profissionais: um levantamento com os egressos de um curso de mestrado profissional do campo de públicas	Avaristo, J. A. C.	Mestrado Profissional em Administração e Sociedade	Universidade Federal de São Carlos	2019
O desenvolvimento de competências e habilidades na formação do administrador: estudo aplicado em uma instituição cearense	Portela, F. F.	Mestrado em Administração	Universidade de Caxias do Sul	2022
Desenvolvimento de competências gerenciais para coordenadores de programas de pós-graduação vinculados ao programa de excelência	Martins, L. B. S.	Mestrado Profissional em Administração Universitária	Universidade Federal de Santa Catarina	2021

acadêmica: uma proposta para a Universidade Federal de Santa Catarina				
O desenvolvimento de competências gerenciais dos docentes de uma instituição federal de ensino superior à luz das teorias da prática	Lima, I. V.	Doutorado em Administração de Empresas	Universidade de Fortaleza	2019
Aprendizagem e desenvolvimento de competências gerenciais na ação: o caso dos gerentes intermediários na estratégia de uma empresa pública tricentenária	Souza, V. X. B.	Mestrado Profissional em Gestão e Estratégia	Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro	2022

Fonte: Elaboração pelo autor (2023).

Quanto aos dados das bases de dados *Scopus*<sup>®</sup> e *Web Of Science*, foi realizado o processo de extração, transformação e carregamento (ETL) - extração do arquivo em formato CSV; transformação dos dados no *Power Query Editor* (limpeza dos dados); e carregamento no Excel - para melhor análise.

Assim como nas análises das teses e dissertações, foram efetuados filtros ou critérios aplicados para análises por base de dados. Na base *Web of Science* foram encontrados inicialmente 589 trabalhos e, após aplicados outros filtros, 87 foram selecionados para análise do título, sendo 2 destes descartados e o restante passou para correlação com “universidades”. Para verificar a correlação com TAEs, 8 deles foram novamente analisados, conforme destacados no Quadro 3 - Resumo dos trabalhos selecionados da base de dados *Web of Science* para análise de correlação com TAEs, antes da análise de conteúdo. Por conseguinte, não restaram trabalhos direcionados especificamente ao desenvolvimento de competências dos Assistentes em Administração.

Quadro 3 - Resumo dos trabalhos selecionados da base de dados *Web of Science* para análise de correlação com TAEs, antes da análise de conteúdo

<b>Título do trabalho</b>	<b>Autor(es)</b>	<b>Ano</b>
<i>Intercultural Competence Development at Universities</i>	Holubnychya, Liudmyla; Kostikova, Ilona; Soroka, Natalia; Shchokina, Tetiana; Golopych, Inna	2021
<i>Monitoring and Assessment of the Effectiveness for Cultural Competence Development at University</i>	Vojtik, Natalia; Panarina, Sofia; Melnikova, Ludmila	2019
<i>Corporate University as a driver of project culture and competence development</i>	Tsipes, Grigory; Echkalova, Natalia; Sharova, Elena; Tovb, Alexandr	2016
<i>Strategic competence development and monitoring in a multi-disciplinary research institute</i>	Ojanen, V; Koivuniemi, J; Blomqvist, K	2002
<i>Skills and knowledge management in higher education: how service learning can contribute to social entrepreneurial competence development</i>	Halberstadt, Jantje; Timm, Jana-Michaela; Kraus, Sascha; Gundolf, Katherine	2019
<i>Competence development on Academic Career Advancement at Malaysian Private Universities: An Empirical Study from Human Resource Development Perspective</i>	arokiasamy, lawrence; Omar, Siti Sarah; Ramlan, Rohaizan; Balaraman, Rani Ann	2015
<i>An evaluation of undergraduate public administration programs at Turkish Universities: Reviewing the</i>	Herguner, Burak	2021

<i>literature and proposing a model of cultural competence development</i>		
<i>Competence development of technology transfer offices: a proposal based on learning processes and competence-based management in the context of a public institution</i>	Cavalcante, Fernando Victor; Renault, Thiago Borges	2023

Fonte: Elaboração pelo autor (2023).

Por fim, assim como nas análises das teses e dissertações, e dos trabalhos encontrados na base *Web of Science*, foram efetuados filtros ou critérios aplicados para análises na base de dados *Scopus*<sup>®</sup>. Foram encontrados inicialmente 2.997 trabalhos e, após aplicados outros filtros, 142 foram selecionados para análise do título, sendo 4 destes descartados e o restante passou para correlação com “universidades”. Para verificar a correlação com TAEs, 4 deles foram novamente analisados, como destacado no Quadro 4 - Resumo dos trabalhos selecionados da base de dados *Scopus*<sup>®</sup> para análise de correlação com TAEs, antes da análise de conteúdo. Por conseguinte, não restaram trabalhos direcionados ou relacionados desenvolvimento de competências de técnicos administrativos em universidades federais, especificamente, Assistentes em Administração.

Quadro 4 - Resumo dos trabalhos selecionados da base de dados *Scopus*<sup>®</sup> para análise de correlação com TAEs, antes da análise de conteúdo

<b>Título do trabalho</b>	<b>Autor(es)</b>	<b>Ano</b>
<i>Psychological assistance of communicative competence development in a prospective specialist in the conditions of pedagogical and medical universities</i>	Kozhamzharova K.; Suleimanova S.; Madaliyeva S.; Namazbaeva J.	2017
<i>An international university-industry collaboration model to develop supply chain competences</i>	Gámez-Pérez K.M.; Sarmiento A.M.; Garcia-Reyes H.; Velázquez-Martínez J.C.	2020
<i>Competencies and success measured by net income among Hungarian HE graduates</i>	Kuráth G.; Sipos N.	2020
<i>An evaluation of undergraduate public administration programs at Turkish Universities: Reviewing the literature and proposing a model of cultural competence development</i>	Hergüner B.	2021

Fonte: Elaboração pelo autor (2023).

Com isso, fica demonstrado que, embora o levantamento bibliométrico tenha se limitado a três bases de dados, e pela especificidade da pesquisa, apesar de haver uma certa correlação dos 6 trabalhos (teses e dissertações) daqueles 6.650 inicialmente consultados, eles tangenciam a proposta desta pesquisa, a qual se propõe a sistematizar as práticas de desenvolvimento de competências de técnicos administrativos em universidades federais, especificamente, Assistentes em Administração.

Por fim, e não menos importante, a pesquisa é, para o Programa de Pós-Graduação em Administração Universitária (PPGAU) e para a Universidade Federal Rural de Pernambuco

(UFRPE), um retorno à sociedade no que tange à concretização de resultados do curso de Mestrado em Administração Universitária perante os investimentos realizados. Espera-se que com os resultados possa contribuir para o desenvolvimento e crescimento deste programa de pós-graduação e para o desenvolvimento de competências dessa universidade no que tange às práticas de desenvolvimento de competências dos Assistentes em Administração.

#### 1.4 ESTRUTURA DO TRABALHO

Este trabalho está estruturado em cinco capítulos e suas seções, composto inicialmente pela introdução - com a contextualização do tema, apresentação do problemas de pesquisa e contextualização do problema de pesquisa, os objetivos geral e específicos, e a justificativa -; o referencial teórico - acerca da administração pública e seus novos paradigmas, a organização universidade e a gestão universitária, modelos de gestão de pessoas, a gestão de pessoas na administração pública brasileira, gestão estratégica de pessoas, gestão por competências, desenvolvimento de pessoas, ações e técnicas de desenvolvimento de pessoas, desenvolvimento de pessoas e a política nacional de desenvolvimento de pessoas na administração pública, sistematização e sistematização das práticas de desenvolvimento de competências -; procedimentos metodológicos - com o tipo ou finalidade da pesquisa, sujeitos do estudo, coleta e análise de dados, limitações da pesquisa e matriz de amarração e caminho metodológico para alcance dos objetivos -; na sequência, a apresentação dos resultados - incluindo a caracterização do ambiente da pesquisa, e o desenvolvimento dos objetivos específicos, demonstração do processo de triangulação dos métodos e dados, a sistematização da práticas atuais de desenvolvimento de competências dos servidores Assistentes em Administração da UFRPE e sugestão de novo modelo -; e por fim, a apresentação das conclusões e recomendações. Na sequência, são apresentados os documentos utilizados na pesquisa (os apêndices elaborados pelo autor e os anexos que auxiliaram no desenvolvimento da pesquisa).

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

Nesta seção, serão discutidos aspectos relevantes da literatura que coadunam com o tema desta pesquisa, subdivididos em subseções. Inicialmente são abordados pontos importantes da Administração Pública em geral e os novos paradigmas.

Na sequência são abordados temas acerca da organização universidade e a gestão universitária. Já na subseção que aborda os modelos de gestão de pessoas há um desdobramento destacando a gestão de pessoas na Administração Pública brasileira, a gestão estratégica de pessoas, e as competências e gestão por competências. Adicionalmente a esses últimos temas, as abordagens sobre desenvolvimento de pessoas ganharam destaque em conjunto com desdobramentos sobre ações e técnicas de desenvolvimento de pessoas, desenvolvimento de pessoas na Administração Pública, bem como sobre a Política nacional de desenvolvimento de pessoas (PNDP).

E por fim, é abordado o tema acerca da sistematização com desdobramento da sistematização das práticas de desenvolvimento de competências.

### 2.1 ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

A Administração Pública, como um campo de estudo interdisciplinar, tem sido amplamente explorada nacional e internacionalmente. A Administração Pública Brasileira, em particular, tem sido objeto de análises detalhadas que abordam desde sua estrutura organizacional até suas políticas e práticas de gestão.

No âmbito internacional, autores como Hood (1991) têm se destacado ao introduzir o conceito de "*New Public Management*" (NPM), que enfatiza a aplicação de práticas do setor privado na Administração Pública, visando a eficiência e a redução da burocracia. Isso influenciou não apenas a Administração Pública global, mas também gerou reflexos na abordagem da Administração Pública Brasileira.

No cenário nacional, estudos de autores como Bresser-Pereira (2004) têm analisado a evolução da Administração Pública no Brasil, desde o período do patrimonialismo até a fase atual de reformas gerenciais. Ele ressalta a importância da profissionalização dos servidores públicos, da descentralização administrativa e da adoção de indicadores de desempenho como instrumentos-chave na busca pela eficácia.

Em relação à governança e políticas públicas, autores como Abrucio (2007) têm examinado os desafios enfrentados pela Administração Pública Brasileira na promoção da participação cidadã, transparência e *accountability*. A discussão sobre a efetividade das políticas públicas também tem sido central em estudos de autores como Eckhard e Jankauskas (2018), que destacam a necessidade de avaliar não apenas os resultados imediatos, mas também os impactos a longo prazo.

No campo da gestão de pessoas na Administração Pública, pesquisas de Borges-Andrade (2013) abordam a importância da capacitação e motivação dos servidores como elementos cruciais para o alcance dos objetivos institucionais. A implementação de práticas de gestão de pessoas eficazes tem sido um desafio constante na Administração Pública brasileira, buscando equilibrar a estabilidade do emprego público com a necessidade de flexibilidade e inovação.

Dessa forma, se observa que a Administração Pública Brasileira tem sido objeto de análises minuciosas em diversas pesquisas, tanto em âmbito internacional quanto nacional. A partir de perspectivas que abrangem desde reformas gerenciais até políticas públicas e gestão de pessoas, os estudos têm contribuído para o aprimoramento constante da administração governamental, visando à eficiência, eficácia e responsabilidade no serviço público.

### **2.1.1 Novos paradigmas da administração pública**

A organização, em sentido macro, é burocraticamente organizada, a qual Motta e Bresser-Pereira (2004) explicam que está inserida numa burocracia, sendo esta definida como um sistema social em que a divisão do trabalho é sistemática e coerentemente realizada para atingir seus objetivos, sempre buscando economicidade. Ou seja, organizações burocráticas ou burocracias podem ser definidas como um agrupamento completamente organizado. Segundo eles, a burocracia possui três características básicas, que expressam sua racionalidade, são sistemas sociais formais, impessoais e dirigidos por administradores profissionais. Por outro lado, no senso comum, se resume a disfunções, ou seja, o excesso de formalismo, o apego às normas e principalmente à ineficiência.

Nesse contexto, o estruturalismo, sob a perspectiva fenomenológica de Max Weber, enfatiza a racionalidade instrumental nas organizações, caracterizadas pelo formalismo, impessoalidade e pelo caráter profissional da administração, inserindo a autoridade racional-legal como meio de coordenar, burocraticamente, o comportamento humano (Motta;

Vasconcelos, 2011). O modelo burocrático é destacado como um dos pilares institucionais para o funcionamento do sistema democrático, porém apresenta fragilidades que podem levar a resultados aquém do esperado (Cavalcante; Carvalho, 2017).

Por outro lado, Serva (1997) se contrapõe à racionalidade instrumental e apresenta o conceito de racionalidade substantiva, onde os valores e objetivos estão diretamente ligados à autorrealização, não aos fins, onde o controle se baseia no entendimento e a satisfação individual é pautada na autorrealização e na autonomia, não ao desempenho. No entanto, essa concepção substantiva da racionalidade não condiz com o modelo atual de gestão organizacional, muito menos na administração pública brasileira.

Ou seja, o burocrático disseminado por Max Weber tem como características a formalidade, a impessoalidade e o profissionalismo, além da especialização, controle, e, sobretudo, racionalismo. Secchi (2009) explica que a administração pública gerencial e o governo empreendedor (gerencialismo) são modelos que, após duras críticas ao burocrático, são apresentados como alternativas ao modelo burocrático, pois este estaria inadequado às novas demandas do contexto contemporâneo, ou da modernização. Eles compartilham os valores da produtividade, orientação ao serviço, descentralização, eficiência na prestação de serviços, *marketization* (mecanismos de mercado dentro da esfera pública) e *accountability* (responsabilização, transparência e controle), além da eficácia e da competitividade. A abordagem do gerencialismo teve sua concepção na teoria administrativa moderna, trazendo para os administradores públicos a linguagem e ferramentas da administração privada (Secchi, 2009). Isso vai ao encontro do que se propõe o “*managerialism*”, descrito por Meyer e Meyer Junior (2013), que tem como finalidade a maior racionalização na gestão e de maiores e melhores resultados.

Para Guimarães (2000) a nova administração pública propõe que as organizações públicas se tornem flexíveis e empreendedoras através da busca da eficiência e da qualidade dos serviços públicos, sendo necessária uma nova cultura de gestão. Essa cultura se traduz em modelos de gestão pública, tais como: de eficiência, *downsizing* e a descentralização, em busca da excelência e, por fim, a orientação para o serviço público. Para ele esses quatro modelos são convergentes e não excludentes, pois ambos, quando aplicados à administração pública, possuem seu papel. A eficiência propõe a hierarquia e controle (típicos da administração pública), metas e objetivos, registros formais de avaliação de desempenho profissional, grande ênfase na racionalidade. O *downsizing* e descentralização busca o

achatamento da pirâmide organizacional e, conseqüentemente, menor amplitude de controle, maior flexibilidade e, também, ênfase na racionalidade. A busca da excelência é, inicialmente, o objetivo de qualquer organização, sendo o modelo mais acentuado, pois a mudança e a inovação é seu enfoque principal. De certa forma, rejeita a racionalidade e busca processos mais humanos e de cultura organizacional. E a orientação para o serviço público possui com objetivo principal a excelência dos serviços públicos, com ênfase na qualidade e no custo-benefício. Dessa forma, é possível observar que, para a administração pública, esses modelos seguem uma tendência que vai da racionalidade economicista e burocrática, da qual se propõe a eficiência, à valorização da cidadania, a que se propõe a orientação para o serviço público (Guimarães, 2000).

### **2.1.2 A organização universidade e a gestão universitária**

A universidade, em alguns momentos é vista como a própria sociedade, como o lugar de formação e de liberdade acadêmica, que permite o diálogo, a comunicação e a socialização (Perardt; Burigo; 2016), em outros, como o pilar da sociedade, sendo um lugar privilegiado e pluridisciplinar (Bosco, 2017). Isso é o retrato de um contexto histórico que perpassa por muitos séculos, pois o surgimento das primeiras instituições de ensino ou educação superior - universidades - remota à idade média, por volta do século V, na Grécia antiga, mas somente durante os séculos XII - em Bolonha, Itália, como uma associação de estudantes - e XIII - em Paris, França, como de mestres - que surgem essas instituições de forma organizadas, cuja herança que se extrai é a consagração do conhecimento. Isso demonstra, portanto, que a organização universitária é secular, estável e duradoura, e tem como atividade principal a “formação de estudiosos e a continuidade da tradição de aprendizagem e investigação” (Haskins, 2015, p. 25).

Contudo, a ideia de eficiência ganhou destaque com a emenda constitucional 19 ao posicioná-la como princípio regente da Administração Pública (BRASIL, 1998) o que desvelou ainda mais as práticas gerenciais advindas dos modelos *taylorista-fordista* da administração clássica do início do século XX que, por sua vez, seriam aplicadas às universidades com a lógica de controle por meio de produção acadêmica e com ranqueamento daquelas com maior produtividade que, por conseguinte, a reflexão, a formação e o desenvolvimento intelectual dos estudantes são visualizados em tabela de números (Alcadipani, 2011). Isso é reflexo desse princípio, além do estabelecimento do sistema nacional de avaliação da educação superior,

das metas 12 e 13 elencadas no plano nacional de educação, vigente até 2024 e, também, das normas mais recentes sobre regulação, supervisão e avaliação das instituições de educação superior e dos cursos superiores de graduação e de pós-graduação (BRASIL, 2004; 2014; 2017).

Nesse contexto, em estudos organizacionais, a universidade pode ser vista como uma organização que, apesar de seu ambiente complexo, faz parte de um sistema com agrupamento de pessoas que desempenham papéis a fim de alcançar objetivos. Esse sistema busca transformar recursos (materiais, financeiros, tecnológicos etc.) em serviços para a sociedade. Já a administração (ou gestão) está relacionada ao planejamento, a organização, a liderança, a execução e o controle, pois o propósito maior da administração é de tomar decisões sobre recursos e objetivos. Nesse escopo, dentre outros, se admite que é um trabalho de pessoas, ou seja, pessoas que dirigem uma organização (Motta; Vasconcelos, 2011; Schermerhorn Jr., 2011; Bergue, 2020; Maximiano, 2021).

Na Administração Pública brasileira, a universidade é situada como uma entidade autárquica especial. Faz parte da administração pública indireta, atua de forma descentralizada, portanto, é fruto de uma descentralização. Possui personalidade jurídica própria, autonomia administrativa, autonomia de gestão financeira e patrimonial. Além disso, goza de autonomia didático-científica, e atende ao princípio da indissociabilidade entre ensino, pesquisa e extensão, conforme Constituição Federal do Brasil de 1988, em seu art. 207. Sua atuação é sob supervisão ministerial do Ministério da Educação (MEC), este, por sua vez, um órgão da administração direta, não possuindo personalidade jurídica própria, sendo vinculado à União. Neste aspecto, cabe ressaltar que a universidade não está hierarquicamente subordinada a ele, até porque no seu caso não cabe hierarquia, mas responder ao órgão sob tutela ministerial ou administrativa, o qual fiscaliza sua atuação quanto a sua finalidade, sendo ela regulada, supervisionada e avaliada na forma da lei (BRASIL, 1967; 1996, 1988, 2017).

Em que pese o arcabouço legal do qual a universidade brasileira está intrincada, Schlickmann (2013, p. 54), ao alinhar as teorias organizacionais com esse arcabouço, trouxe discussões a respeito da administração universitária como um campo científico das teorias organizacionais e propôs uma concepção a fim de atender à 'organização universidade', ao sintetizá-la como um "processo de planejar, organizar, liderar e controlar o trabalho dos

membros das organizações de educação superior, e de usar todos os seus recursos disponíveis para atingir seus objetivos”.

Para além da sua estrutura organizacional e da legislação, Chaui (2003) enxerga a universidade pública como uma instituição social, a qual é a expressão da estrutura e funcionamento da sociedade, devendo ser pública e laica, ter autonomia do saber, e que é onde a democracia e democratização do saber são inseparáveis. Contudo, essa instituição, diferenciada e autônoma, só é possível num estado democrático e republicano. Destaca a autora que a sociedade é seu princípio normativo e valorativo, mas tece duras críticas ao ser a universidade relegada à organização ou entidade operacional devido à reforma do estado, e ao escantear a educação como serviço não essencial, passando a ser um serviço e não mais um direito, dessa forma, podendo ser privado ou privatizado (Chaui, 2003) passa a exercer funções extraídas da escola clássica da administração - que planeja, organiza, dirige ou comanda, coordena e controla recursos (Motta; Vasconcelos, 2011) -, ou seja, uma operacionalização inerente ao capitalismo, dessa forma, desaparecendo a essência da docência, a formação (Chaui, 2003).

Dessa forma, a gestão universitária em geral, é realizada por pessoas (trabalhadores) que fazem parte de um sistema social maior que transforma recursos em serviços para a sociedade. E em particular, ao modelo brasileiro de gestão, não se pode saltar aos olhos que esse processo de transformação permeia o ensino, a pesquisa e a extensão com o principal objetivo a formação dos atuais e futuros estudantes para que a pesquisa e o desenvolvimento da sociedade perpetuem.

## 2.2 MODELOS DE GESTÃO DE PESSOAS

Gestão de pessoas nas organizações possui uma heterogeneidade de conceitos ou concepções, principalmente no Brasil (Lacombe; Tonelli, 2001), pois alguns autores trazem conceitos de acordo com as abordagens da administração funcional, sistêmica, ou por processos, inclusive, ainda é comum encontrar o termo recursos humanos, como em Maximiano (2011).

Observa-se na literatura diversas abordagens sobre a função da administração Gestão de Pessoas que, muitas vezes, é vista como um conjunto de políticas e práticas, de funções, de processos, de subsistemas (Guimarães *et al*, 2001; Barbieri, 2014, Girardi; Dalmau, 2015; Dutra, 2016a). Este último, por sua vez, advém da abordagem sistêmica, a qual enxerga

a organização como um sistema maior no qual se inserem outros sistemas, dentre os quais, o sistema gestão de pessoas que, por conseguinte, possui seus subsistemas que interagem entre si (Motta, 2011).

Barbieri (2014) ensina que é um sistema de atração, retenção e desenvolvimento de talentos. Girardi e Dalmau (2015) explicam que os processos ou funções de gestão de pessoas são: agregar, processo para incluir novas pessoas; aplicar, processo para detalhar atividades a serem desempenhadas pelas pessoas; recompensar, processo para incentivar pessoas; desenvolver, processo para capacitar pessoas; manter, processo para prover condições que mantenham as pessoas satisfeitas na realização de suas atividades; e monitorar, processo para verificar resultados através do acompanhamento e controle de atividades.

Dutra (2016), por sua vez, adota uma visão complementar às visões funcional e sistêmica da gestão de pessoas ao adotar o desenvolvimento humano como forma de agregar valor à organização e ao indivíduo. Sustenta que há um novo contrato psicológico pautado no desenvolvimento organizacional com contribuições efetivas das pessoas e que estas devem receber contribuições da organização para seu desenvolvimento pessoal e profissional. O Quadro 5 – Abordagens de gestão de pessoas, autores e concepções, a seguir, mostra uma síntese dessas abordagens, os autores e as concepções.

Quadro 5 – Abordagens de gestão de pessoas, autores e concepções.

Abordagem	Tipos/Autor(es)	Concepção
Funcional	Objetivos-atuações/ Maximiano (2011; 2015).	Objetivos: encontrar, atrair e manter pessoas; Atuações: planejamento de mão de obra, recrutamento e seleção, treinamento e desenvolvimento, avaliação de desempenho, remuneração ou compensação, higiene, saúde e segurança, administração de pessoal, funções pós-emprego, desenvolvimento organizacional, e a gestão do conhecimento.
	Funções de gestão/Girardi e Dalmau (2015).	Agregar, aplicar, recompensar, desenvolver, manter e monitorar pessoas.
Por processos	Conjunto de processos/ Guimarães <i>et al.</i> (2001); Brandão e Bahry (2005); Gonçalves (2000).	Captar, desenvolver, acompanhar e avaliar, e retribuir por competências.
Sistêmica	Sistema/ (Barbieri (2014)	Atração, retenção e desenvolvimento de talentos.
Desenvolvimento organizacional	Processos-práticas/ Dutra (2012, 2016, 2017).	Movimentação - captação, internalização, transferências, promoções, expatriação, recolocação; Desenvolvimento - capacitação, carreira e sucessão, desempenho; Valorização - remuneração, premiação, serviços e facilidades; De apoio - informação, comunicação, relações sindicais, relações com a comunidade, responsabilidade social e ambiental.

Por competências	Conjunto de processos/ Guimarães, <i>et al.</i> , (2001); Brandão e Guimarães (2001); Brandão e Bahry, (2005).	Planejar, captar, desenvolver, avaliar as competências necessárias e retribuir as pessoas para o atendimento dos objetivos estratégicos de uma organização, em seus diferentes níveis.
------------------	--	--

Fonte: Elaborado pelo autor com base na literatura (2021; 2022; 2023).

Essas abordagens, ou pontos de vista, se mostram relevantes para o entendimento sobre suas subdivisões ou vertentes, mas que poderiam chegar a um consenso ou uniformização dos conceitos. Por esse motivo, adotou-se no desenvolvimento desta pesquisa a abordagem desenvolvimentista, ou seja, a nomenclatura desenvolvimento de pessoas - capacitação, carreira e sucessão, com uma mesclagem dos seus desdobramentos e integrado ao modelo de gestão por competências.

### 2.2.1 A gestão de pessoas na administração pública brasileira

A evolução da gestão de pessoas na administração pública brasileira, perpassou por diversas fases e transformações que ocorreram no setor ao longo dos anos, em consonância com as mudanças políticas e socioeconômicas do país.

A fase pré-jurídico-trabalhista (até 1930): durante a Primeira República, a atividade industrial no Brasil era rudimentar e marcada pela ausência de uma legislação trabalhista consolidada. As funções de gestão de pessoas eram dispersas e descentralizadas. Como relata Duran (2016), não havia estruturas formais de administração, com a gestão sendo feita de maneira informal.

Do Estado Novo (1930-1945): iniciou-se o processo de burocratização, com a introdução do princípio do mérito, como descrito por Wahrlich (1975) e Costa (2008). A criação do Departamento Administrativo do Serviço Público (DASP) em 1938 foi um marco importante, com a missão de definir e executar políticas de pessoal, como concursos públicos e capacitação técnica. Apesar disso, práticas patrimonialistas ainda prevaleceram, permitindo nomeações sem concurso público (Costa, 2008).

Na Segunda República (1945-1964): a preocupação com o desenvolvimento econômico e a entrada de multinacionais trouxeram novas práticas de gestão de pessoas, baseadas nos paradigmas *taylorista* e *fordista*, conforme apontado por Duran (2016). O governo de Juscelino Kubitschek criou a Comissão de Simplificação Burocrática, buscando maior eficiência, mas a profissionalização da administração pública ainda era limitada. Práticas

clientelistas continuaram a dominar o cenário, como destacado por Marcelino (1988) e Costa (2008).

No período Militar (1964-1985): O governo militar implementou uma ampla reforma administrativa com o Decreto-Lei 200 de 1967, descrito por Costa (2008) como o mais sistemático e ambicioso esforço para reorganizar a administração pública federal. Embora houvesse avanços significativos, como a introdução de princípios de planejamento, descentralização e delegação de competências, o clientelismo e a falta de profissionalização ainda eram grandes problemas (Lima Júnior, 1988 *apud* Costa, 2008).

A era da Modernização (1985-1994): durante o governo de José Sarney, foi criada a Escola Nacional de Administração Pública (ENAP), cujo objetivo era formar novos dirigentes. No entanto, segundo Torres (2004 *apud* Costa, 2008), o governo não conseguiu instituir um sistema de carreiras robusto. A promulgação da Lei 8.112 em 1990 instituiu o Regime Jurídico Único (RJU), ainda em vigor, mas a reforma não conseguiu eliminar problemas estruturais.

A reforma de Bresser-Pereira (1995): o Plano Diretor da Reforma do Estado (PDRAE), de 1995, introduziu o modelo de administração gerencial, focando na profissionalização e na capacitação contínua dos servidores públicos (Costa, 2008). O objetivo era alinhar a administração pública às práticas de gestão do setor privado, mas, como notam Cavalcante e Carvalho (2017), apesar de avanços na formação e capacitação, ainda existem problemas como a baixa profissionalização, a desvalorização dos servidores e desigualdades salariais.

Avanços e desafios contemporâneos: como apontam Oliveira e Medeiros (2011), e Pires *et al.* (2005), a transição da administração pública de um modelo burocrático para um modelo gerencial foi consolidada a partir da Emenda Constitucional 19 de 1998. Contudo, a gestão de pessoas ainda enfrenta desafios, como a rigidez legal, que muitas vezes impede maior flexibilidade, e a necessidade de critérios impessoais e transparentes na seleção de cargos de livre nomeação.

Com isso, é possível observar que a gestão de pessoas na administração pública brasileira, ao longo das décadas, passou por diversas tentativas de modernização, especialmente com as reformas dos anos 1990. Entretanto, conforme ressaltado por Costa (2008) e outros autores, muitos desafios permanecem, como a descontinuidade nas políticas de gestão e a dificuldade de implementação de um sistema realmente estratégico e profissionalizado no setor público.

### **2.2.2 Gestão estratégica de pessoas**

A gestão de pessoas como um subsistema da organização tem como competência procurar desenvolver pessoas e reconhecê-las, seja individual ou coletivamente, a fim de construir equipes de alta performance (Dutra, 2017), pois atualmente e no futuro, as organizações, mais do que nunca, requerem e irão requerer competências profissionais para uma alta performance, dentre as quais estão as capacidades de aprender rapidamente novos conceitos e tecnologias, de comunicação, de trabalhar em equipe, comprometer-se com os objetivos da organização, de gerar resultados efetivos e de forma empreendedora. Para isso se faz necessário, também, uma modernidade organizacional, abrangendo, não somente a tecnológica, mas também social, política e cultural.

Nesse escopo, compreende-se, dentre outras percepções, o encorajamento da iniciativa e responsabilidade, estímulo ao processo de aprendizagem contínua, estímulos à superação profissional, de geração de novas ideias, de iniciativa e ação das pessoas, desenvolvimento pessoal e profissional, trabalho em equipes, assim como estratégia, missão, visão, objetivos e metas claramente definidas, orientação para resultados e relacionamento entre pessoas em níveis hierárquicos diferentes. Ademais, àquele profissional de alta performance requer a capacidade mobilizar saberes e gerar resultados efetivos para as organizações, contudo, essa combinação de competências requeridas e modernidade organizacional devem caminhar lado a lado para o sucesso de ambos, o profissional e a organização (Kilimnik; Sant'anna; Luz, 2004)

Diante disso, a gestão de pessoas nas organizações passou a ter um papel estratégico, o de gerir essas competências individuais para consecução dos objetivos estratégicos da organização por meio da gestão de pessoas por competências, ou simplesmente gestão por competências, que segundo Guimarães (2000) pode ser um mecanismo de inovação e flexibilidade organizacional. Essa nova configuração, ou modelo, do tradicional de gestão de pessoas, para um nível estratégico requer grande flexibilidade da organização como um todo, principalmente da aceitação pela alta gestão desse modelo, pois a cada dia surgem novos desafios e que esse modelo deve ser implementado a fim do desenvolvimento das pessoas através de um contínuo mapeamento e desenvolvimento de suas competências (Happel; Bitencourt, 2008).

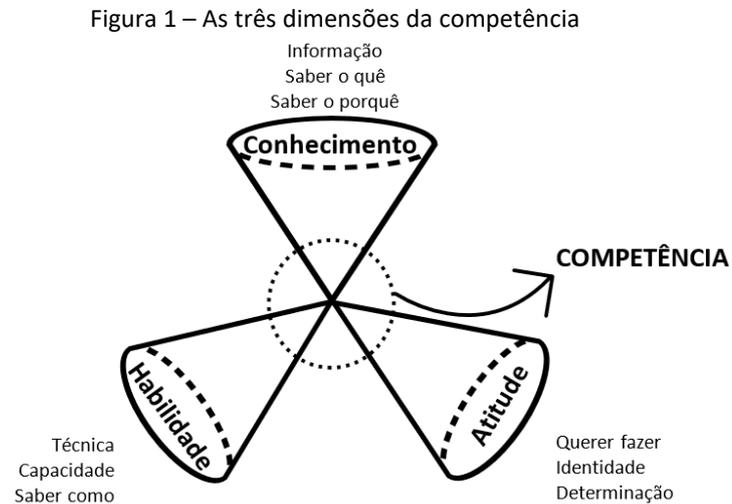
### 2.2.3 Competências e Gestão por competências

Os estudos relacionados às competências humanas ganharam espaço na década de 70, com o pesquisador norte americano David McClelland, que apontou algumas deficiências nos testes tradicionais de inteligência e conhecimento, também conhecido como teste de QI. O psicólogo apontou dois pontos de atenção sobre os testes de QI, a saber: não podiam prever o sucesso do indivíduo, tanto na vida quanto no trabalho; e atuavam como reforço de preconceitos contra pessoas de nível socioeconômico inferior, mulheres entre outras minorias (McClelland, 1973). Diante dessas falhas, ele desenvolveu e aplicou um método para identificar variáveis de competências de diplomatas americanos, que resultou em indícios claros de diferenças de habilidades, aptidões e atitudes os quais diferenciam profissionais excelentes dos medíocres.

Já o sociólogo e economista, Philippe Zarifian (2001), discutiu as diferenças entre qualificação e competências em meados da década de 80, e atribuiu uma definição multidimensional de competência. O autor apontou três aspectos: a tomada de responsabilidade e atitude do indivíduo; a inteligência prática, que consiste na transformação dos conhecimentos; e a capacidade de mobilizar atores em torno de diferentes situações. Na concepção de Le Boterf (1995), a construção do conceito de competência passa também por três eixos: a pessoa; a formação educacional; e a experiência profissional. Assim, ele conceitua a competência como um saber agir responsável e reconhecido pelos outros indivíduos, envolvendo saber como mobilizar, integrar e transferir conhecimentos, habilidades e recursos em um determinado contexto profissional. O autor ainda afirma que a competência não pode ser dissociada do ato, ou seja, a competência não se concretiza na teoria, somente na situação ou prática.

Thomas Durand (2000) defendeu e propôs um modelo de competência articulado em torno de três dimensões: conhecimento (os saberes), práticas (o saber-fazer) e atitudes (o saber-ser). Sendo o primeiro a utilizar da expressão CHA (conhecimentos, habilidade e atitudes), conforme demonstrado na Figura 1 – As três dimensões da competência. A dimensão do conhecimento se refere ao conhecimento teórico e técnico que uma pessoa possui. Isso inclui o conhecimento adquirido através de educação formal e treinamento, bem como o conhecimento adquirido através da experiência. A dimensão das práticas se refere às habilidades e capacidades práticas de uma pessoa. Isso inclui a capacidade de aplicar o

conhecimento teórico em situações práticas e a capacidade de realizar tarefas específicas. A dimensão das atitudes se refere às características pessoais e comportamentais de uma pessoa. Isso inclui traços de personalidade, valores e ética.



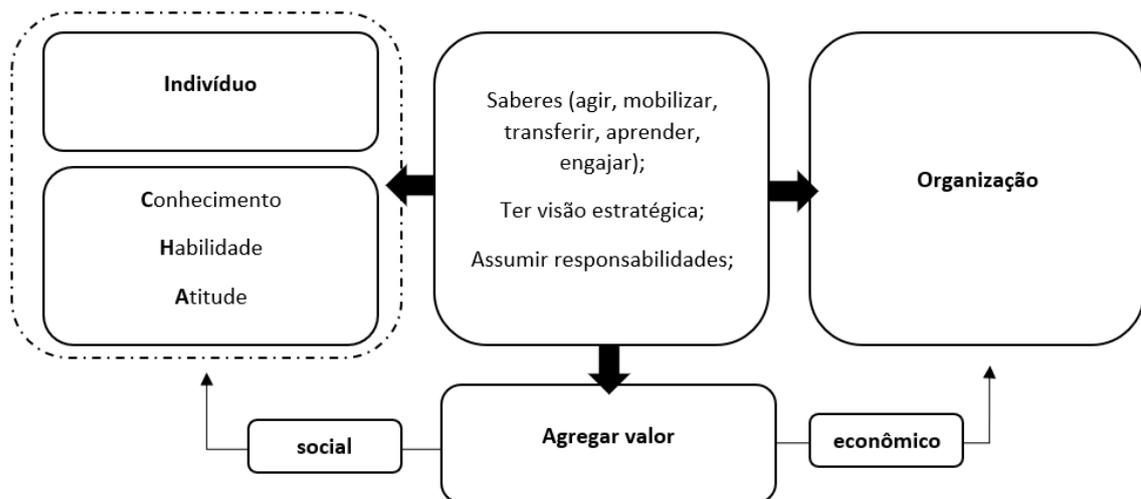
Fonte: Durand (2000), com adaptações.

Essas três dimensões trabalham juntas para formar a competência geral de uma pessoa. Além disso, é importante ter um equilíbrio entre elas para ser verdadeiramente competente em uma determinada área. Ademais, foram incluídos nesse modelo não apenas os processos de gerenciamento, mas também a estrutura organizacional, a decisão estratégica e a identidade (Durand, 2000).

Na década de 90, um estudo realizado por Prahalad e Hamel (1990) trouxe o conceito de competências essenciais, afirmando que algumas poucas competências geram diferenciação e vantagens competitivas para as organizações, e que estas devem ser identificadas e mantidas para garantir diferencial no mercado. Evidenciaram também as competências organizacionais, que são necessárias para o funcionamento de cada função na organização, e que têm estreita ligação com as competências individuais, sendo estas últimas a ponte para que a estratégia da empresa apresente resultados. Observa-se, portanto, um intenso debate a respeito do tema pelas correntes americana (McClelland, 1973; Prahalad; Hamel, 1990) e europeia (Le Boterf, 1995; Durand, 2000; Zarifian, 2001), mas ainda assim, diversos autores da corrente latina ou integradora incluem suas visões nessa seara, como Guimarães (2001); Fleury e Fleury (2001); Brandão e Bahry (2005); Fisher *et al.* (2009); Carbone *et al.* (2016) e Alles (2016), os quais apontam uma forte ligação ao indivíduo, a qual é conhecida como corrente integradora.

Fleury e Fleury (2001), Brandão e Guimarães (2001), Brandão e Bahry (2005) convergem para que a competência está relacionada à capacidade de um indivíduo saber agir de maneira responsável e reconhecida, mobilizando, integrando e transferindo conhecimentos, recursos e habilidades, que agregam valor econômico para a organização e valor social ao indivíduo, conforme demonstrado na Figura 2 - Diagrama conceitual da competência.

Figura 2 - Diagrama conceitual da competência



Fonte: Fleury e Fleury (2001), com adaptações.

Nesse mesmo sentido, Fischer *et al* (2009) complementa, ao concordar com Durand (2000) que para ser competente não basta somente ser dotado de conhecimentos, habilidades e atitudes, mas também capaz de mobilizar recursos. Já a Alles (2016) explica que são características individuais de personalidade transformadas em comportamentos que resultam em um desempenho superior ou de sucesso. Neste aspecto, o Quadro 7 – Abordagens das competências, foco e autores mostra que há diversas abordagens, distribuídas pelas correntes americana, francesa e, conforme Carbone *et al.* (2016), a integradora, da qual ele se inclui. Ele ainda acrescenta uma outra, a corrente *taylorista-fordista*. Esta, com foco no controle, tem explicação da competência como um “conjunto de atributos necessários para ocupação de um cargo restrito, vinculado à linha de produção” (Carbone, *et al.*, 2016, p. 39).

Quadro 7 – Abordagens das competências, foco e autores

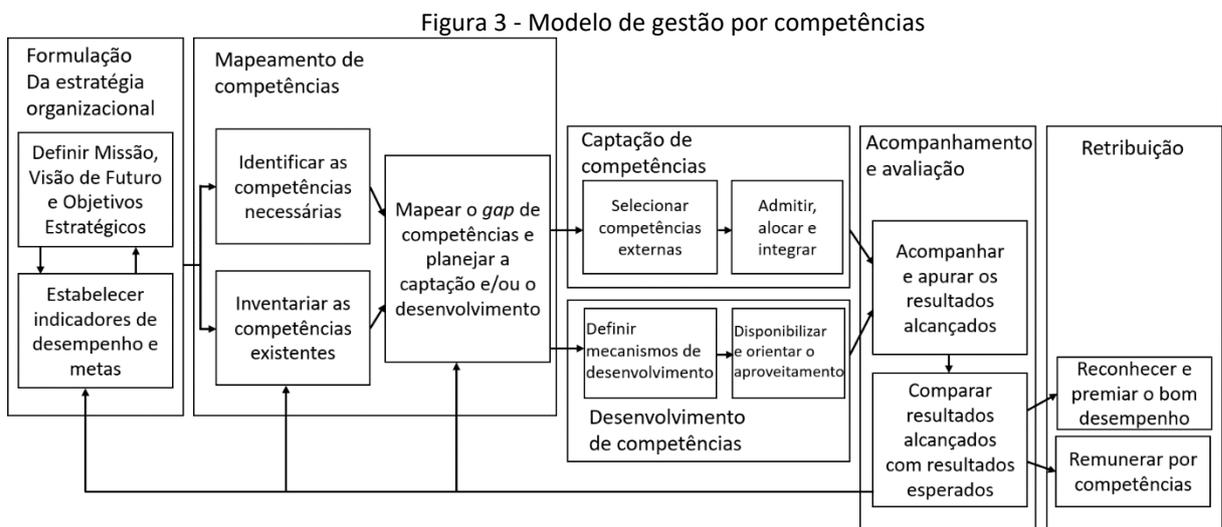
Abordagens	Foco	Autor(es)
Americana	Indivíduo	McClelland (1973).
	Organização	Prahalad e Hamel (1990).

Francesa	Coletivo, equipe, Organização.	Le Boterf (1995); Zarifian (1999); Durand, (2000).
Integradora	Indivíduo e Organização	Guimarães <i>et al.</i> (2001); Brandão e Bahry (2005); Fleury e Fleury (2001); Fisher <i>et al.</i> (2009); Carbone <i>et al.</i> (2016); Alles (2016).
Taylorista-Fordista	Controle	Taylor (1995).

Fonte: Elaborado pelo autor com base na literatura (2023).

A partir desse entendimento e de que as competências organizacionais têm como base processos e recursos aliados às competências humanas surge a necessidade de gerenciar este sistema a fim de garantir que os objetivos estratégicos da organização sejam atingidos. Diante disto, o modelo de GpC propõe um alinhamento de esforços para planejar, captar, desenvolver e avaliar as competências necessárias para o atendimento dos objetivos estratégicos de uma organização, em seus diferentes níveis (Guimarães, *et al.*, 2001; Brandão; Guimarães, 2001; Brandão; Bahry, 2005).

Esse modelo, proposto inicialmente por Guimarães *et al.* (2001), conforme Figura 3 - Modelo de gestão por competências, permite a vinculação entre o processo de sua implementação e os subsistemas de gestão de gestão de pessoas, o que é possível a análise pormenorizada do impacto do contexto legal da instituição em cada uma das etapas do processo.



Fonte: Guimarães *et al.*, (2001) adaptado por Brandão & Bahry (2005, p. 181).

Nesse contexto, o modelo de GpC parte da formulação da estratégia organizacional com objetivos estratégicos bem definidos, a qual é requisito fundamental à implementação. Com base nas informações estratégicas é possível identificar as competências necessárias e comparar com o conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes (CHA) do quadro

funcional a fim de encontrar as lacunas (*gaps*) existentes, traçar um caminho a ser percorrido e executar ações de desenvolvimento dessas competências. De forma detalhada, seu fluxo de implementação consiste em: formulação da estratégia da organização: missão, visão, objetivos; definição de indicadores e metas (alinhados aos objetivos); mapeamento de competências (identificar o *gap* – lacuna – entre as competências necessárias e as existentes); captação ou desenvolvimento de competências (captação: seleção de competências externas, individual por meio de recrutamento e seleção; organizacional, por meio de parcerias ou alianças; desenvolvimento: aprimoramento das competências internas, individual por meio de aprendizagem; organizacional, por meio de investimento em pesquisa); acompanhamento e avaliação: monitoramento da execução dos planos operacionais e de gestão, e seus indicadores; e retribuição: reconhecer, premiar e remunerar (Guimarães, *et al.*, 2001; Brandão; Guimarães, 2001; Brandão; Bahry, 2005).

A abordagem por competências possui coerência com a flexibilidade organizacional e funcional. Deste modo, corrobora com a ideia de que “[...] pode ser um modelo empreendedor de gestão de organizações públicas” (Guimarães, 2000, p. 138). Contudo, esse modelo na administração pública implica uma grande transformação no contexto social e cultural, no que diz respeito à mudança de comportamento, pois mesmo que as dimensões técnicas e organizacionais estejam preparadas, estará fadada ao fracasso caso as perspectivas gerenciais e culturais resistirem às mudanças.

No âmbito das universidades federais a abordagem da GpC tem sido vista como um caminho para a gestão estratégica de pessoas, pois há um movimento para aplicação das práticas dessa abordagem a partir do decreto 5.707, de 23 de fevereiro de 2006, com viés para capacitação dos servidores em geral. No mesmo ano, o decreto 5.825, de 29 de junho de 2006, estabeleceu diretrizes para elaboração do plano de desenvolvimento dos técnicos administrativos em educação. Em 2019, por meio do decreto 9.991, houve uma atualização dessa política, apresentando não somente o viés da capacitação, mas também as condições para o desenvolvimento das capacidades humanas ou dimensões da competência, já ajustado pelo decreto 10.506 de 2 de outubro de 2020 para dispor, sobre as licenças e afastamentos para ações de desenvolvimento. Essa política possui como objetivo “promover o desenvolvimento dos servidores públicos nas competências necessárias à consecução da excelência na atuação dos órgãos e das entidades da administração pública federal direta, autárquica e fundacional” (BRASIL, 2006a, 2006b, 2019, 2020).

A fim de facilitar sua implementação, foram elaborados documentos que sintetizam alguns conceitos, tais como: competências essenciais, organizacionais, gerenciais, transversais, individuais e específicas ou técnicas, conforme Quadro 8 – Tipos de competências.

Quadro 8 – Tipos de competências

<b>Competências</b>	<b>Definição</b>
Essenciais	Aquelas que caracterizam a razão de ser de uma organização e ocupam um papel central em sua estratégia.
Organizacionais	Aquelas necessárias a todos na organização, respeitando os diferentes níveis de complexidade em suas carreiras, cargos e funções ou postos de trabalho, são fundamentais para a compreensão do negócio, seus objetivos, e para o estabelecimento das relações com a sociedade e com o ambiente sociopolítico.
Gerenciais	Inerentes aos cargos de gestão da organização e representam a visão que os gestores possuem sobre como lidar com o negócio, de forma a dinamizar as relações organizacionais, com foco no alcance das metas institucionais.
Transversais	O conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes indispensáveis ao exercício da função pública, que contribuem para a efetividade dos progressos de trabalho em diferentes contextos organizacionais.
Individuais	O conjunto de capacidades individuais mobilizadas a fim de desempenhar determinadas atividades.
Específicas ou técnicas	Aquelas que fazem parte das responsabilidades operacionais de um posto de trabalho e estão ligadas aos aspectos práticos do dia a dia, envolvendo metodologias, procedimentos adotados e controle sobre os resultados.

Fonte: Elaborado pelo autor com base em ENAP (2020a, 2020b).

Carbone *et al.* (2016), ao ensinar sobre a melhor forma de descrever as competências, sintetiza em apenas competências organizacionais e profissionais. Estas, são aquelas que representam o um desempenho ou comportamento esperado por um indivíduo no trabalho, já aquelas são as necessárias ao cumprimento dos propósitos organizacionais. Essas competências descritas pelos autores vão ao encontro do que a ENAP chama de competências organizacionais e individuais, respectivamente.

#### **2.2.4 Desenvolvimento de pessoas**

A fim de reduzir as lacunas (*gaps*), o desenvolvimento de pessoas por competências pode ser uma solução, conforme propõe o modelo descrito na Figura 3 - Modelo de gestão por competências, além de criar um ambiente propício ao desenvolvimento das pessoas e da organização quando se tem processos baseados em competências. Nesse sentido a gestão de pessoas, no seu subsistema de desenvolvimento, deve orientar os funcionários da organização para utilização de suas competências atuais e promover ações de desenvolvimento das que precisam ser aprimoradas, para um melhor desempenho e evolução na carreira (DUTRA,

2016), pois “a gestão do desenvolvimento com base em competências foi elaborada inicialmente considerando o conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes esperado das pessoas, o chamado CHA” (Dutra, 2017. p.156).

Conforme abordado na subseção “Modelos de gestão de pessoas”, a visão desenvolvimentista coloca o desenvolvimento de pessoas como parte do desenvolvimento organizacional com um todo. E que os processos ou práticas de desenvolvimento englobam capacitação, carreira e sucessão, e desempenho. Assim, segundo Dutra (2016, p.115) o desenvolvimento da pessoa é a “capacidade para assumir atribuições e responsabilidades em níveis crescentes de complexidade”, e está interligada com a carreira, que são sequências e posições de trabalhos, devendo conciliar com o desenvolvimento da organização, sendo este atrelado às pessoas no que diz respeito à capacidade de suas contribuições e seu desenvolvimento durante as suas carreiras nas organizações. Este mesmo autor também explica esse desenvolvimento da pessoa, diz respeito ao aumento da capacidade dela em agregar valor para a organização. Ou seja, “a maior capacidade das pessoas em agregar valor está ligada à capacidade da pessoa em lidar com atribuições e responsabilidades de maior complexidade” (Dutra, 2016, p. 152). Nessa perspectiva, supõe-se que elas “entregam o que a organização espera ou necessita de diferentes formas porque são diferentes na forma como articulam seus conhecimentos, habilidades e atitudes com o contexto ambiental” (DUTRA, 2019, p.102).

### **2.2.5 Ações e técnicas de desenvolvimento de pessoas**

As pessoas nas organizações durante sua carreira passam por diferentes níveis de complexidade, podendo as ações de desenvolvimento em função de sua natureza em ações formais ou não formais (Dutra, 2016). As ações formais podem ser subdivididas em outras duas: tradicional - estruturadas através de conteúdos programáticos específicos, envolvendo metodologias didáticas, instrutores ou orientadores, materiais bibliográficos e uma agenda de trabalhos ou aulas. Por exemplo: cursos, ciclo de palestras, seminários, programa de cultura compartilhada e orientação; e vivencial - estruturadas através de atuações no próprio trabalho ou situações ligadas à atuação do profissional. Podem ser concebidas de diferentes formas, mas sempre envolvem, em sua estruturação, o profissional a ser desenvolvido. Por exemplo: coordenação ou participação em projetos interdepartamentais ou interinstitucionais, trabalhos filantrópicos, visitas, estágios, rotação de atividades, participação em grupos e

entidades externas etc. Já as não formais, são aquelas de autodesenvolvimento - realizadas por iniciativa do próprio profissional e sua efetivação é de inteira responsabilidade do funcionário. Por exemplo, ler livros e artigos, assistir e refletir sobre o conteúdo de filmes (Dutra, 2016; 2019).

As técnicas ou métodos de treinamento e desenvolvimento de pessoas são as mais diversas. Noe (2015), faz uma subdivisão em tradicionais e baseadas na tecnologia. As tradicionais podem ser métodos de apresentação – que incluem as palestras e audiovisuais; práticos – treinamentos no local de trabalho, aprendizado autodirigido, programa de aprendiz, simulações, estudos de caso, jogos de negócios, dramatizações, e modelagem do comportamento; e de formação de grupos - aprendizagem de aventura, treinamento de equipes, e aprendizagem pela ação. Já as baseadas na tecnologia, estão aquelas baseadas em computador - aprendizagem *online* e *e-learning*; mídias sociais - *wikis*, *blogs*, *microblogs* e redes sociais; *blended learning*; simulações e jogos - realidade virtual, mundos virtuais; tecnologias móveis; sistemas de tutoria inteligente (ITS); aprendizagem a distância, dentre outros.

Já Oliveira (2018) destaca em sua obra algumas técnicas ou assuntos que visam a orientação profissional, o *coaching*, o *mentoring*, o *counseling* e a universidade corporativa. Sendo esta última, quando bem implementada, dá sustentação ao desenvolvimento e aplicação das primeiras. Há várias abordagens do *coaching*, desde o profissional, de vida, executivo, profissional, dentre outras. Trata-se de uma atividade de aconselhamento que visa o desenvolvimento profissional ou pessoal onde há o papel do *Coach* – treinador – e do *Coachee* – treinado, e que esse aconselhamento ou consultoria individual ocorre de forma confidencial em que o *Coach* facilita o processo de aprendizagem e desenvolvimento da pessoa. O *mentoring*, trata-se de uma abordagem de orientação profissional e pessoal e que há um profissional com larga experiência – o Mentor – e o mentorado que recebe as orientações de médio a longo prazo com um nível alto de confiança. Assim como o *coaching* há diversas aplicações, como formal, informal, de supervisão, dentre outras. Já o *counseling*, apesar de ser umas das abordagens de desenvolvimento de pessoas, tem possui um foco específico, em caso clínico, médico ou psicológico, de orientação, aconselhamento e diagnoses da realidade de uma pessoa, mas principalmente com foco na carreira (Oliveira, 2018).

Alles (2006) também indica essas técnicas ou abordagens para desenvolvimento de competências, incluindo o *coaching* como prática interno no ambiente de trabalho. Mas, Oliveira (2018) explica que é importante a participação de uma consultoria externa a fim de evitar conflitos de interesses internamente na organização. Ela destaca diversas técnicas ou métodos de desenvolvimento de competências separando-as em desenvolvimento dentro do trabalho, fora do trabalho e acrescenta o co-desenvolvimento. Mesmo com essa ressalva feita por Oliveira (2018), ela destaca, dentre outros, como métodos dentro do trabalho o *coaching*, o *mentoring*, rotação de cargos (*job rotation*) e painéis gerenciais. Como os métodos de desenvolvimento fora do trabalho, dentre outros, ela destaca os cursos formais de formação ou capacitação, seminários externos, jogos gerenciais e programas com universidades. Quanto ao co-desenvolvimento, ela explica que são as “ações conjuntas realizadas pelo participante em uma atividade de formação, com o objetivo de aprimorar suas competências, sob a orientação de seu instrutor” (Alles, 2006, p. 2019) [traduzido pelo autor].

Diante do exposto, se observa que há inúmeras técnicas, abordagens ou métodos de desenvolvimento de competências, contudo, a Administração Pública ainda enfrenta diversas dificuldades no desenvolvimento dos seus profissionais.

Os dilemas apontados por Dutra (2019) estão relacionados ao aproveitamento das oportunidades de desenvolvimento, à banalização dos treinamentos, elaboração de planos de desenvolvimento, e às dificuldades do gestor. Segundo ele, as oportunidades de desenvolvimento de competências geralmente surgem quando os profissionais necessitam exercer atividades mais complexas ou necessidades de ampliação organizacional (crescimento da empresa, como exemplo na esfera privada), que não é o caso da Administração Pública, inclusive pelo baixo *turnover* e crescimento organizacional. Quanto à banalização dos treinamentos, ele explica que há dois desafios, um quanto a falta de credibilidade dos treinamentos como úteis para o desenvolvimento profissional, inclusive com baixos *quóruns* de participantes, e outro que não são somente treinamentos que conseguem o desenvolvimento de competências. Muitas vezes os planos de desenvolvimento de individuais e das equipes são frágeis, burocráticos e focados em treinamentos formais, carecendo, muitas vezes de poucas horas de reflexão para que sejam alinhados ao repertório de competências mapeadas. Por fim, aqueles gestores que possuem dificuldades de diálogos constantes com toda a equipe e não apenas com os profissionais que ele tem maior confiança, isso pode gerar falta de legitimidade diante da equipe e que requer um apoio por parte do setor de Gestão de

Pessoas e, em alguns casos, necessidade de ele se autodesenvolver para passar confiança, senso de pertencimento de motivação aos demais membros da equipe.

Como pode-se observar, de fato, os cargos ou códigos de vagas são escassos e há poucos desligamentos e contratações; a maioria das ações de desenvolvimento se pautam em treinamentos; cabe aos gestores refletirem e dialogarem com suas equipes para construção coletiva de planos de desenvolvimento; e por fim, em alguns caso ele mesmo se incluir em ações de desenvolvimento de competências. A subseção a seguir apresenta como está estruturada esse subsistema de desenvolvimento de pessoas na Administração Pública.

### **2.2.6 Desenvolvimento de pessoas na administração pública**

O processo de valorização das pessoas na organização, além do estímulo à capacitação, conta também com o aprimoramento do processo de avaliação de desempenho. Diante deste propósito, o governo federal editou a Lei nº 11.784, de 22 de setembro de 2008, que define a avaliação de desempenho como “o monitoramento sistemático e contínuo da atuação individual e institucional do servidor”, que enuncia como objetivos da avaliação de desempenho a promoção da melhoria da qualificação dos serviços públicos e o subsídio à política de gestão de pessoas, principalmente quanto à capacitação, ao desenvolvimento no cargo ou na carreira, à remuneração e à movimentação de pessoal (BRASIL, 2008).

Nas instituições federais de ensino superior, a política de gestão de pessoas é fundamentada nas leis nº 11.091/2005 (PCCTAE) E nº 12.772/2012 – PCC do Magistério Federal, que trouxe à luz, a utilização de um sistema de avaliação funcional nas universidades e, o decreto nº 5.825/2006, que ampliaram as possibilidades de desenvolvimento profissional dos servidores integrantes do plano de carreira, e, por conseguinte, a sua inserção no desenvolvimento organizacional, entendido como crescimento do servidor enquanto sujeito no processo de trabalho e na carreira, através da participação no planejamento, avaliação institucional e de desempenho e da capacitação, necessários ao cumprimento dos objetivos institucionais (CEFET/RJ, 2005).

Atualmente, na Administração Pública federal o subsistema de desenvolvimento de pessoas possui regulamentação específica no contexto jurídico direcionado para a gestão por competências, amparado pelo decreto 9.991 de 2019 e seu antecessor 5.707 de 2006, o que pode trazer segurança jurídica e administrativa para administradores públicos.

Nesse sentido, no serviço público brasileiro, inclusive nas universidades, essa noção de gestão foi introduzida pelo decreto 5.707 de 23 de fevereiro de 2006 quando trouxe a proposição de política e as diretrizes para o desenvolvimento de pessoal da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, tendo destaque para a capacitação dos servidores públicos em geral. Em 2019, através do decreto 9.991, foi alterado e passou a denominar-se Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas (PNDP) e veio com o objetivo de “promover o desenvolvimento dos servidores públicos nas competências necessárias à consecução da excelência na atuação dos órgãos e das entidades da administração pública federal direta, autárquica e fundacional” (BRASIL, 2019).

Além disso, também foi publicada a instrução normativa nº 21, de 1º de fevereiro de 2021 a fim de estabelecer orientações quanto aos prazos, condições, critérios e procedimentos para a implementação da PNDP (ENAP, 2021). Esses instrumentos normativos, por fazerem parte do desenvolvimento dessa pesquisa, serão detalhados a seguir.

#### *2.2.6.1 Política nacional de desenvolvimento de pessoas (PNDP)*

A PNDP além de regulamentar dispositivos da lei nº 8.112 de 1990, no que tange às licenças e afastamentos para ações de desenvolvimento, revogando, entre outros, o decreto nº 5.707 de 2006, teve a primeira versão - o decreto 9.991/2019 - atualizada pelo decreto 10.506 em 2020. Para compreendê-la, é importante conhecer algumas características deste decreto revogado, que trouxe alguns conceitos sobre desenvolvimento de pessoas e incentivou adoção do modelo de gestão por competências no serviço público de maneira formal, pois antes dele havia a política nacional de capacitação dos servidores, prevista no decreto nº 2.794/1998, que não mencionava o desenvolvimento de competências. O decreto 5.707 apresentou cinco finalidades, a saber: “[...] melhoria da eficiência, eficácia e qualidade dos serviços públicos prestados ao cidadão; desenvolvimento permanente do servidor público; adequação das competências requeridas dos servidores aos objetivos das instituições, tendo como referência o plano plurianual; divulgação e gerenciamento das ações de capacitação; e racionalização e efetividade dos gastos com capacitação” (BRASIL, 2006).

Além disso, trouxe os conceitos de capacitação e gestão por competências. A capacitação foi definida como um processo permanente e deliberado de aprendizagem que, por meio do desenvolvimento de competências individuais, contribui para o desenvolvimento de competências institucionais ou organizacionais. Já a gestão por competências foi definida

como a gestão da capacitação voltada ao desenvolvimento de competências, conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes, necessárias ao desempenho das funções dos servidores, para alcançar os objetivos institucionais (BRASIL, 2006).

A partir dos conceitos propostos, foram declaradas treze diretrizes da PNDP, dos quais destacam-se cinco deles, para que seja possível discutir as diferenças propostas pelo decreto atual - o 9.991/2019:

I - incentivar e apoiar o servidor público em suas iniciativas de capacitação voltadas para o desenvolvimento das competências institucionais e individuais; [...]; IV - incentivar e apoiar as iniciativas de capacitação promovidas pelas próprias instituições, mediante o aproveitamento de habilidades e conhecimentos de servidores de seu próprio quadro de pessoal; V - estimular a participação do servidor em ações de educação continuada, entendida como a oferta regular de cursos para o aprimoramento profissional, ao longo de sua vida funcional; XI - elaborar o plano anual de capacitação da instituição, compreendendo as definições dos temas e as metodologias de capacitação a serem implementadas; [...] e XIII - priorizar, no caso de eventos externos de aprendizagem, os cursos ofertados pelas escolas de governo, favorecendo a articulação entre elas e visando à construção de sistema de escolas de governo da União, a ser coordenado pela Escola Nacional de Administração Pública - ENAP (BRASIL, 2006).

Além das diretrizes, foram definidas as escolas de governo como instituições destinadas à formação e ao desenvolvimento de servidores públicos, foram apresentados os três instrumentos e criado um Comitê Gestor responsável por avaliar os relatórios, orientar os órgãos, promover a disseminação e a observância dessa política, sendo coordenado pela Secretaria de Recursos Humanos e composto também pela Secretaria de Gestão e a ENAP (BRASIL, 2006).

Por fim, o decreto tratou da condição de incompatibilidade de horários para autorização de afastamento dos servidores para realização de treinamento regularmente instituído, dos períodos de até vinte e quatro meses (para mestrado), quarenta e oito (para doutorado), doze meses (para pós-doutorado ou especialização), e seis meses (para estágio); da licença remunerada para capacitação, que pode ser solicitada a cada cinco anos, por até três meses, podendo ser parcelada, sendo a menor parcela não inferior de 30 dias, e condicionada ao planejamento interno da unidade, à oportunidade do afastamento e a relevância do curso ou atividade para a instituição, permitido o uso para elaboração de dissertação, teses e realização de atividade voluntária no país ou no exterior; além da reserva de recursos orçamentários destinados à capacitação, de acordo com as prioridades elencadas pelo comitê gestor (BRASIL, 2006).

O decreto 9.991, publicado em 2019, por um lado, trouxe questões importantes que não eram tratadas no 5.707/2006, por outro, deixou de apresentar outros pontos importantes presentes no regramento anterior. Em 2020 ele foi atualizado pelo decreto 10.506, que ajustou artigos já existentes e incluiu diversos critérios e orientações. Uma das diferenças percebidas é que as diretrizes foram suprimidas do decreto, dando lugar a um objetivo único, em seu artigo primeiro, e nos seguintes, de critérios e questões operacionais. Esse objetivo passou a ser “promover o desenvolvimento dos servidores públicos nas competências necessárias à consecução da excelência na atuação dos órgãos e das entidades da administração pública federal direta, autárquica e fundacional”, e com isso deixou explícita a obrigatoriedade de planejamento centralizado para cursos de desenvolvimento que constituam requisito para aprovação em estágio probatório, remoção, progressão ou promoção no serviço público. Além disso, o número de instrumentos da PNDP foi ampliado para cinco, onde o plano anual de capacitação (PAC) foi substituído pelo Plano de Desenvolvimento de Pessoas (PDP), e onde era mencionada apenas a metodologia de gestão por competências no decreto 5.707 como instrumento, foi ampliado para “os modelos, as metodologias, as ferramentas informatizadas e as trilhas de desenvolvimento, conforme as diretrizes estabelecidas pelo órgão central do Sistema de Pessoal Civil da Administração Federal – SIPEC” (BRASIL, 2006; 2019).

Para elaboração do PDP foi explicitada a necessidade de realização do levantamento das necessidades de desenvolvimento relacionadas ao atingimento dos objetivos da instituição, bem como foram elencados, o que nele deve constar, além de prever que deve ser precedido, preferencialmente, por diagnóstico de competências, com “a identificação do conjunto de conhecimentos, habilidades e condutas necessários ao exercício do cargo ou da função”. Houve também a introdução de prazos para encaminhamento e aprovação, bem como a realização da gestão de risco do plano (BRASIL, 2019).

Ao tratar das responsabilidades e competências, o decreto atribuiu ao órgão central do SIPEC a responsabilidade na edição de normas complementares que se fizessem necessárias a sua execução. Destacou que os órgãos centrais dos sistemas estruturadores, de forma permanente, devem definir e revisar as competências essenciais dos respectivos sistemas, e atuar em conjunto com a ENAP para o planejamento das ações que visem desenvolver tais competências (BRASIL, 2019).

Com relação às possibilidades de afastamentos para participar de ações de desenvolvimento, foram impostas algumas regras aos servidores. Caso a ação seja superior a trinta dias, como condição da participação, se faz necessário o de exoneração ou a dispensa do cargo em comissão ou função de confiança; estar prevista no PDP; alinhada ao desenvolvimento do servidor nas competências relativas ao seu órgão de exercício ou lotação, a sua carreira ou cargo efetivo ou ao cargo em comissão ou função de confiança. Também foi vinculado o afastamento ao fato de o horário ou o local da ação de capacitação inviabilizar o cumprimento das atividades ou a jornada de trabalho semanal do servidor; e apontou a possibilidade de que os afastamentos poderão ser interrompidos a pedido do servidor ou no interesse da administração, embora não se tenha explicitado o que poderia ser abarcado em 'interesse da administração'. Além disso, de um lado, incluiu a possibilidade de estudo no exterior, com prazo máximo de até quatro anos, de outro, excluiu a possibilidade de afastamento para especialização e estágio, previsto anteriormente no 5.707, eram previstos com prazo máximo de doze meses e seis meses, respectivamente. Por fim, os afastamentos para participação em programas de pós-graduação *stricto sensu*, deverão ser precedidos de processos seletivos, regulados pelos órgãos e entidades do SIPEC (BRASIL, 2019).

Para a licença capacitação, com possibilidade parcelamento em até seis vezes de quinze dias – que antes, mesmo podendo parcelar o período, a menor parcela não poderia ser inferior de 30 dias - ficou explicitada a possibilidade de ações de desenvolvimento presenciais ou à distância, com a inclusão da possibilidade de estágio pós-doutoral e livre docência, bem como a participação em curso presencial ou intercâmbio para estudo de língua estrangeira quando recomendável ao exercício da atividade do servidor. Foi incluída a possibilidade de cursos conjugados com atividades práticas em posto de trabalho em órgãos da administração pública dentro ou fora do país, e com atividades voluntárias dentro do país, excluindo a possibilidade de voluntariado fora do país, anteriormente previsto. Além disso, foram incluídas limitações para concessão da licença, sendo necessário que a carga horária da ação de capacitação seja igual ou superior a trinta horas semanais e que o total de servidores em licença não ultrapasse cinco por cento dos servidores em exercício no órgão (BRASIL, 2019; 2020).

Já instrução normativa (IN) nº 21, de 1º de fevereiro de 2021, ao estabelecer orientações aos órgãos do SIPEC, quanto aos prazos, condições, critérios e procedimentos para a implementação da PNDP, de que trata o Decreto nº 9.991/2019, trouxe conceitos

importantes para o entendimento de como os órgãos centrais percebem os caminhos para a implementação da política nacional de desenvolvimento de pessoal, tais como: necessidade de desenvolvimento; ação de desenvolvimento, capacitação ou treinamento regularmente instituído; necessidades transversais; competências transversais de um setor público de alto desempenho; competências de liderança; e delegação aos dois níveis hierárquicos imediatos com competência na área de gestão de pessoas (BRASIL, 2021).

### 2.3 SISTEMATIZAÇÃO

Nas ciências sociais aplicadas, a sistematização é frequentemente entendida como um processo organizado para reunir, interpretar e estruturar o conhecimento sobre uma prática ou experiência. Ela é particularmente relevante para consolidar e compartilhar aprendizados, além de identificar o que pode ser replicado ou melhorado em contextos futuros. Trata-se de um processo que envolve a reconstrução crítica de uma experiência ou prática para gerar conhecimento a partir dela (Jara Holliday, 2018).

Para Souza (2006), pode ser considerada uma prática pedagógica e epistemológica que visa a apropriação crítica e reflexiva da experiência pelos sujeitos envolvidos, a fim de promover um processo onde os sujeitos deixam de ser meros beneficiários de uma ação e se tornam 'autores sociais', ou seja, protagonistas de sua própria história.

Já Neto Maia e Silva (2018), ao analisarem o desenvolvimento de competências para a promoção da saúde na formação acadêmica do enfermeiro, explicam que a sistematização é aplicada como uma ferramenta metodológica que visa o desenvolvimento de competências de forma crítica e reflexiva, proporcionando uma integração entre teoria e prática.

Nessa esteira, Jara Holliday (2018), corroborando com as ideias das autoras, explica que pode ocorrer a sistematização tanto de práticas quanto de processos de aprendizagem. Quanto àquelas, busca-se analisar o que ocorreu, por que e como ocorreu, permitindo entender tanto os aspectos subjetivos quanto objetivos envolvidos; ou seja, é interpretar criticamente uma experiência vivida. Quanto esta, sistematizar experiências de aprendizado ajuda a melhorar os programas educacionais e de formação. Nesse contexto, a sistematização não é apenas uma forma de relatar o que foi feito, mas uma maneira de refletir criticamente sobre o impacto das práticas. Ademais, este autor explica que não é apenas um processo de coleta e organização de dados, mas uma interpretação crítica e dialética das experiências

vividas. Envolve reconstruir essas experiências de forma a identificar suas lógicas, contradições, e os fatores que determinaram seu sucesso ou fracasso.

Ele ainda diferencia sistematização de pesquisa e de avaliação. Enquanto a pesquisa busca criar conhecimento novo e mais teórico, a avaliação mede resultados de uma experiência. A sistematização, por outro lado, visa reconstruir criticamente o processo vivido, oferecendo uma compreensão mais ampla e contextualizada das experiências para enriquecer a prática (Jara Holliday, 2018).

Ou seja, a sistematização é um processo metodológico utilizado para organizar, analisar e sintetizar informações ou práticas de maneira coerente, visando à compreensão e ao aprimoramento contínuo das atividades envolvidas. É também uma maneira de refletir sobre a prática, permitindo que experiências sejam analisadas criticamente para gerar conhecimento a partir delas.

### **2.3.1 Sistematização das práticas de desenvolvimento de competências**

Conforme, Carbone *et al.* (2016), na área de desenvolvimento de competências, a sistematização auxilia no planejamento, execução e avaliação de processos de ensino-aprendizagem ou treinamentos, tornando mais eficazes as estratégias voltadas para a capacitação de indivíduos e equipes.

A sistematização no desenvolvimento de competências envolve estruturar ações de forma organizada e sequencial, de modo a atingir objetivos claros em termos de aprendizagem e capacitação. É frequentemente associada à criação de um ciclo contínuo de planejamento, execução e avaliação, especialmente em ambientes organizacionais, conforme apontado pelos autores Dutra e Silva (1998) e Borges-Andrade *et al.* (2013), que destacam a importância de integrar as ações de treinamento, desenvolvimento e avaliação de forma sistêmica.

No caso dos Assistentes em Administração, a sistematização deve focar no desenvolvimento de competências específicas - não transversais - para diversos processos e desafios do trabalho, conforme destaca Carbone *et al.* (2016). Por isso é recomendado sistematizar as ações de desenvolvimento de competências incentivando, principalmente, o desenvolvimento daquelas que apoiam diretamente o negócio e os processos-chave da instituição, ou seja, finalísticas, dispostas no PDI, e em conformidade com a PNPD e a IN

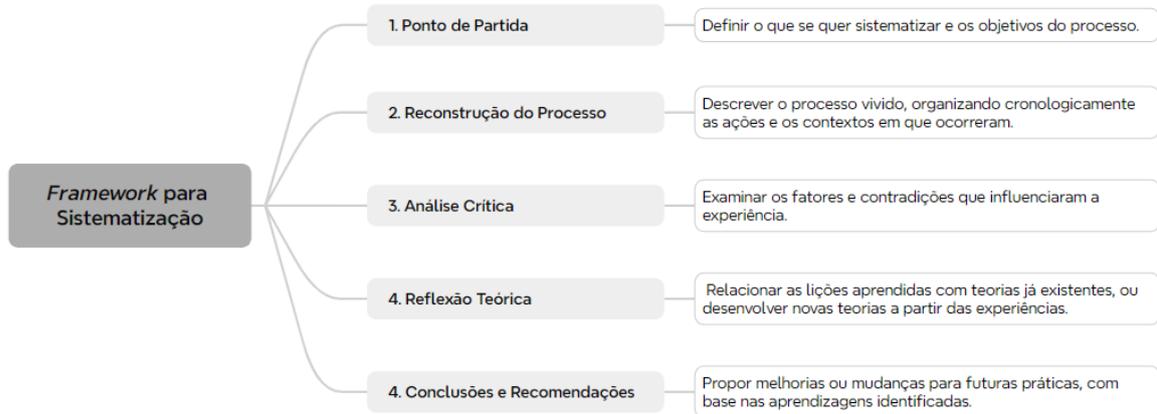
21/2021, a fim de desenvolver as 'não transversais', além das técnicas, administrativas, sociais e de resolução de problemas.

Estratégias como o *Problem-Based Learning* (PBL) e *Case-Based Learning* (CBL), conforme destacam Ayres e Cavalcanti (2020), são ferramentas eficazes para desenvolver tais competências, pois, esses métodos permitem que os profissionais apliquem o conhecimento de maneira prática e interativa. Segundo eles, esse enfoque na aprendizagem ativa reflete uma tendência contemporânea de desenvolvimento de competências que prioriza a aplicação prática do conhecimento no ambiente de trabalho.

Aliado a essas práticas contemporâneas, há grande valorização das competências transversais (*soft skills*), como a comunicação, a resolução de problemas e a capacidade de aprender continuamente, conforme apontado por Lawler (1994). Essas competências são essenciais em um ambiente de trabalho em constante transformação, pois organizações que conseguem fazer essa transição terão uma vantagem competitiva significativa, pois serão mais ágeis, inovadoras e capazes de maximizar o potencial de seus talentos humanos. E que, embora a mudança possa ser desafiadora, os benefícios a longo prazo, tanto para a organização quanto para os funcionários, superam os custos de implementação, enfatiza Lawler (1994).

Portanto, para construir uma sistematização das práticas de desenvolvimento de competências para Assistentes em Administração, é crucial combinar métodos tradicionais de ensino e avaliação com abordagens modernas que enfatizam a aprendizagem ativa e a aplicação prática. Essa combinação garante um desenvolvimento contínuo e alinhado com as necessidades institucionais, da sociedade e dos indivíduos, conforme conceito da competência defendido por Fleury e Fleury (2001).

Para isso, Jara Holliday (2006; 2018), propõe um *framework* metodológico a fim de organizar os passos, métodos e procedimentos necessários para conduzir a sistematização de forma eficaz e reflexiva, conforme Figura 4 - *Framework* metodológico para sistematização, a seguir.

Figura 4 - *Framework* metodológico para sistematização

Fonte: Jara Holliday (2006; 2018), com adaptações.

Este *framework* foi adaptado e detalhado para o caso dos Assistentes em Administração, conforme apresentado no Quadro 9 – Caminho metodológico para sistematização, sugeridas por Jara Holliday (2006; 2018), a seguir.

Quadro 9 – Caminho metodológico para sistematização

Procedimento	Detalhamento do caminho a percorrer
Definir o objetivo da sistematização	Ter um foco claro, seja ele o desenvolvimento de um conhecimento profundo sobre as práticas implementadas ou a melhoria e replicação das mesmas. Perguntas norteadoras: O que pretendemos sistematizar? No caso, as práticas de desenvolvimento de competências dos Assistentes em Administração. Qual é a relevância e o impacto dessa sistematização para a Universidade Pública? Quais resultados são esperados com essa sistematização?
Delimitar o contexto e participantes da sistematização	Identificar e descrever o perfil dos Assistentes em Administração: formação, tempo de atuação, principais desafios enfrentados no trabalho. Contextualizar o ambiente de trabalho (departamentos da universidade, cultura institucional, política de desenvolvimento de pessoas).
Coleta e registro de dados sobre as práticas	Registrar as atividades relacionadas ao desenvolvimento de competências. Esses registros devem incluir tanto aspectos quantitativos quanto qualitativos. Métodos sugeridos: Entrevistas estruturadas com gestores e os próprios Assistentes em Administração para entender as percepções sobre o desenvolvimento de competências; e Revisão de documentos institucionais (programas de treinamento, descrição de cargos, etc.).
Análise crítica das práticas de desenvolvimento de competências	Descrever as práticas, e também analisá-las criticamente, refletindo sobre o que funcionou bem, os desafios encontrados e como essas práticas podem ser aperfeiçoadas. Possíveis ações: Revisar os dados coletados, buscando padrões de sucesso e áreas de melhoria; comparar os resultados observados com os objetivos institucionais de desenvolvimento de competências. Identificar lacunas nas práticas de desenvolvimento de competências dos Assistentes em Administração. Ferramenta sugerida: Método de triangulação de dados – combinar diferentes fontes de dados (observação, entrevistas, documentos) para fortalecer a análise.
Sistematização dos resultados	Elaborar um relatório ou outro formato de comunicação (como uma cartilha ou documento de boas práticas) que possa ser utilizado por outros gestores e servidores. Possíveis ações: Estruturar o relatório em torno das perguntas centrais da sistematização: quais práticas foram aplicadas? Quais resultados foram observados? O que pode ser melhorado ou replicado? Apresentar as conclusões e recomendações para futuras práticas de desenvolvimento de competências. Dar ênfase a lições aprendidas e melhores práticas identificadas.

Disseminação e utilização dos resultados	Disseminar amplamente os resultados. Possíveis ações: Apresentar os resultados da sistematização em eventos científicos ou seminários internos. Publicar os resultados em periódicos ou revistas internas da universidade ou outros meios de comunicação acessíveis; propor um plano de ação com base nas conclusões da sistematização, incluindo recomendações para a gestão de pessoas e capacitação contínua.
Sugestões de monitoramento e avaliação contínua	Propor o monitoramento e a avaliação contínua: a sistematização não é um processo estático. A implementação de ciclos de avaliação e monitoramento contínuo das práticas de desenvolvimento de competências. Dessa forma, é possível ajustar e refinar as estratégias ao longo do tempo. Possíveis ações: criar indicadores de desempenho para monitorar o impacto das práticas de desenvolvimento de competências; recolher <i>feedback</i> regularmente dos Assistentes em Administração e seus gestores sobre o progresso nas competências; revisar e atualizar a sistematização periodicamente com base nos novos dados coletados.

Fonte: Jara Holliday (2006; 2018), com adaptações.

Dessa forma, essa sistematização poderá auxiliar no planejamento, execução e avaliação de processos e práticas de ensino-aprendizagem ou treinamentos, tornando mais eficazes as estratégias voltadas para o desenvolvimento das competências dos Assistentes em Administração. Isso implica em mapear as habilidades necessárias, definir indicadores claros de progresso, implementar ações educativas contínuas e avaliar sistematicamente os resultados para ajustes e melhorias. Esse ciclo contínuo de reflexão e ajuste, conforme descrito, se propõe a garantir que o processo de aquisição de competências seja adaptado às necessidades específicas dos Assistentes em Administração e UFRPE, promovendo um aprendizado mais eficaz e alinhado aos objetivos estratégicos.

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Nas seções a seguir será descrito o enquadramento metodológico da pesquisa, a fim de atingir o objetivo geral de propor um modelo sistematizado das práticas de desenvolvimento de competências dos servidores Assistentes em Administração da UFRPE alinhado com as diretrizes do PCCTAE e dos objetivos do PDI; acompanhado dos objetivos específicos (1) Analisar o Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação (PCCTAE) e o Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) da UFRPE buscando identificar as competências profissionais individuais necessárias para o desempenho do cargo, as essenciais e organizacionais da UFRPE; (2) Conhecer o panorama atual das práticas a fim de identificar possíveis programas ou estratégias de desenvolvimento de competências dos Assistentes em Administração na UFRPE; (3) Investigar os programas ou estratégias para promover o desenvolvimento de competências dos Assistentes em Administração da UFRPE; (4) Identificar os pontos fortes e fracos das práticas de desenvolvimento de competências dos Assistentes em Administração ao longo das diferentes etapas de sua carreira, o qual está subdividido em tipo ou finalidade da pesquisa; sujeitos do estudo; coleta de dados; análise de dados; limitações da pesquisa e, por fim, o percurso realizado para o alcance dos objetivos.

#### 3.1 TIPO OU FINALIDADE DA PESQUISA

Tomando como referência os respectivos objetivos da pesquisa, em termos metodológicos, quanto à utilização dos resultados, ela pode ser caracterizada como aplicada, voltada à aquisição de conhecimentos com vistas à aplicação numa situação específica. Além disso, “caracteriza-se por seu interesse prático, isto é, que os resultados sejam aplicados ou utilizados, imediatamente, na solução de problemas que ocorrem na realidade” (Marconi; Lakatos, 2021, p. 19).

Quanto ao nível ou propósitos mais gerais, exploratória, por proporcionar maior familiaridade com o problema, o que fez necessário o levantamento de bibliografias de autores clássicos e contemporâneos a fim verificar convergências e divergências sobre o tema, além de se utilizar como modelos para estimular a compreensão, e descritiva, pela sua característica de descrever uma determinada população ou fenômenos (Gil, 2018, 2019, 2022).

Em relação aos meios ou métodos empregados para a consecução dos objetivos da pesquisa estão elencadas técnicas tais como: a pesquisa bibliográfica – inerente à qualquer pesquisa dessa natureza, mas destacadas abaixo as principais bibliografias acerca dos principais conteúdos abordados -, com a apresentação e revisão dos conceitos pertinentes ao tema; documental, por meio de análises de documentos da instituição pesquisada e normas legais; estudo de caso, a fim de diagnosticar da situação atual, e o levantamento de campo (*survey*), com a interrogação direta das pessoas cujo comportamento se desejou conhecer, selecionados no ambiente de pesquisa.

Quanto à bibliográfica, foram utilizadas bibliografias de autores clássicos e contemporâneos quanto ao tema, além de uma pesquisa em algumas bases de dados a respeito dos temas organização universidade e a gestão universitária; modelos de gestão de pessoas; competências e gestão por competências; desenvolvimento de pessoas e sistematização. As principais referências selecionadas e utilizadas, por tema, estão dispostas no Quadro 10 – Principais conteúdos abordados e os respectivos autores.

Quadro 10- Principais conteúdos abordados e os respectivos autores

Principais conteúdos abordados	Autores(as)
Organização universidade e gestão universitária	Chaui, M. (2003); Motta e Vasconcelos (2011); Schermerhorn Jr. (2011); Bergue (2020); Maximiano (2021); Schlickman, R. (2013).
Gestão e desenvolvimento de pessoas	Lacombe; Tonelli, (2001); Brandão e Bahry (2005); Maximiano (2011); Barbieri (2014) Maximiano (2015); Girardi; Dalmau (2015); Dutra (2016; 2017).
Competências e gestão por competências	McClelland (1973); Prahalad e Hamel (1990); Lyle M. Spencer Jr.; Signe M. Spencer (1993); Zarifian (1999); Le Boterf (1995); Durand, (2000); Guimarães <i>et al.</i> (2001); Brandão e Bahry (2005); Fleury e Fleury (2001); Fisher <i>et al.</i> (2009); Carbone <i>et al.</i> (2016); Alles (2016); Dutra (2017); Brandão (2017; 2023).
Sistematização	Jara Holliday (2006; 2018); Carbone <i>et al.</i> (2016).

Fonte: Elaborado pelo autor (2024).

Os diversos autores listados convergem para o tema da pesquisa proposto e ancoraram a pesquisa, contudo, para o melhor alinhamento ao objetivo geral, esta pesquisa buscou se basear nos modelos, políticas e práticas de Guimarães *et al.* (2001), Brandão e Bahry (2005) e Brandão (2017; 2023) quanto ao modelo de gestão por competências; de Dutra (2016; 2017) quanto ao subsistema desenvolvimento de pessoas; e Carbone *et al.* (2016), Alles (2016), Dutra (2017) e Jara Holliday (2006; 2018) quanto à sistematização das práticas desenvolvimento de competências a fim de atingir o objetivo geral.

Foram utilizadas na **pesquisa documental** fontes primárias e secundárias. As *primárias* são os documentos originais, contemporâneos ao evento ou período a que se refere a pesquisa, dentre eles, estão a legislação e documentos institucionais; bem como os dados brutos - aqueles obtidos diretamente do pesquisador com o uso de seus próprios instrumentos e experiência a fim de abordar o fenômeno do estudo (questionários, entrevistas etc.) -, e as *secundárias*, aquelas que se originaram ou se baseiam em outros, ou seja, em fontes primárias (Gil, 2019, 2022). No Quadro 11 – Temas e tipos de fontes documentais são apresentados os documentos utilizados no desenvolvimento da pesquisa.

Quadro 11 – Temas e tipos de fontes documentais

<b>Tema</b>	<b>Documento e tipo</b>
Estrutura universitária	Constituição Federal; Decreto 200/67; LDB [...] – Legislação
Estratégias Organizacionais	Plano de Desenvolvimento Institucional - Institucional
PCCTAE – Plano e descrição de cargos	Lei 11.091/2005 – Legislação
PNDP – Política de desenvolvimento de competências	Decreto 9.991/2019 – Legislação
Política de Gestão de Pessoas por Competências	Resolução - Institucional
Programa de Capacitação e Qualificação	Resolução - Institucional

Fonte: Elaborado pelo autor (2024).

Por último, foi realizado um estudo de caso, pois, segundo Yin (2001), além de ancorado em outros métodos, é uma estratégia escolhida para analisar acontecimentos contemporâneos, e lida com o planejamento, a análise e exposição de ideais, por meio de dados empíricos. Ou seja, “permite uma investigação para se preservar as características holísticas e significativas dos eventos da vida real, tais como ciclos de vida individuais, processos organizacionais e administrativos (...)” (Yin, 2001, p. 21).

Dessa forma, foi realizado um diagnóstico da situação atual de forma abrangente, minuciosa e detalhada na estrutura e processos organizacionais, bem como nos planos, programas e iniciativas em andamento, a fim de propor melhorias quanto ao tema da pesquisa.

Ainda quanto aos métodos empregados, no que diz respeito à forma de abordagem do problema ou natureza dos dados, se utilizou de métodos mistos e convergentes, tendo a procedência dos dados de forma primária e secundária, com a coleta e análise tanto de dados quantitativos quanto qualitativos durante a mesma etapa do processo de pesquisa, seguida

da fusão dos dois conjuntos de dados em uma interpretação geral, visando, assim, o aprofundamento e o entendimento sobre o tema, que, além de validar os resultados encontrados, se mostram ser mais adequados para a investigação de fenômenos contemporâneos, e aliar as vantagens da coleta e análise de dados tanto quantitativos (amostragem representativa, quantificação, generalização) quanto qualitativos (pequenas amostras, profundidade).

### 3.2 SUJEITOS DO ESTUDO

Quanto ao ambiente da pesquisa, de acordo com informações obtidas em documentos institucionais, atualmente o quadro de pessoal é de 2.430 servidores, incluindo técnicos administrativos e professores<sup>3</sup>. Desse público, de acordo com o PCCTAE (2005), os técnicos administrativos em educação estão distribuídos em níveis A, B, C, D e E, sendo que o decreto 10.185, de 20 de dezembro de 2019 extinguiu grande parte dos cargos níveis A, B e C, além de não permitir o ingresso de novos servidores para alguns dos cargos de nível D. Na UFRPE, somente há cargos sendo ocupados nos níveis C, D e E. Os de nível C somam 134, e de nível D e E, 534 e 280, respectivamente, totalizando 948 cargos. Do nível D, 491 estavam ocupados, sendo que se previu inicialmente 286 cargos ocupados, todavia, com a atualização, nas aplicações da pesquisa havia sido reduzida aquela quantidade a 283 cargos ocupados por assistentes em administração<sup>4</sup>, e 5 exercendo suas atividades em outro órgão ou entidade, ou seja, 278 disponíveis para a pesquisa.

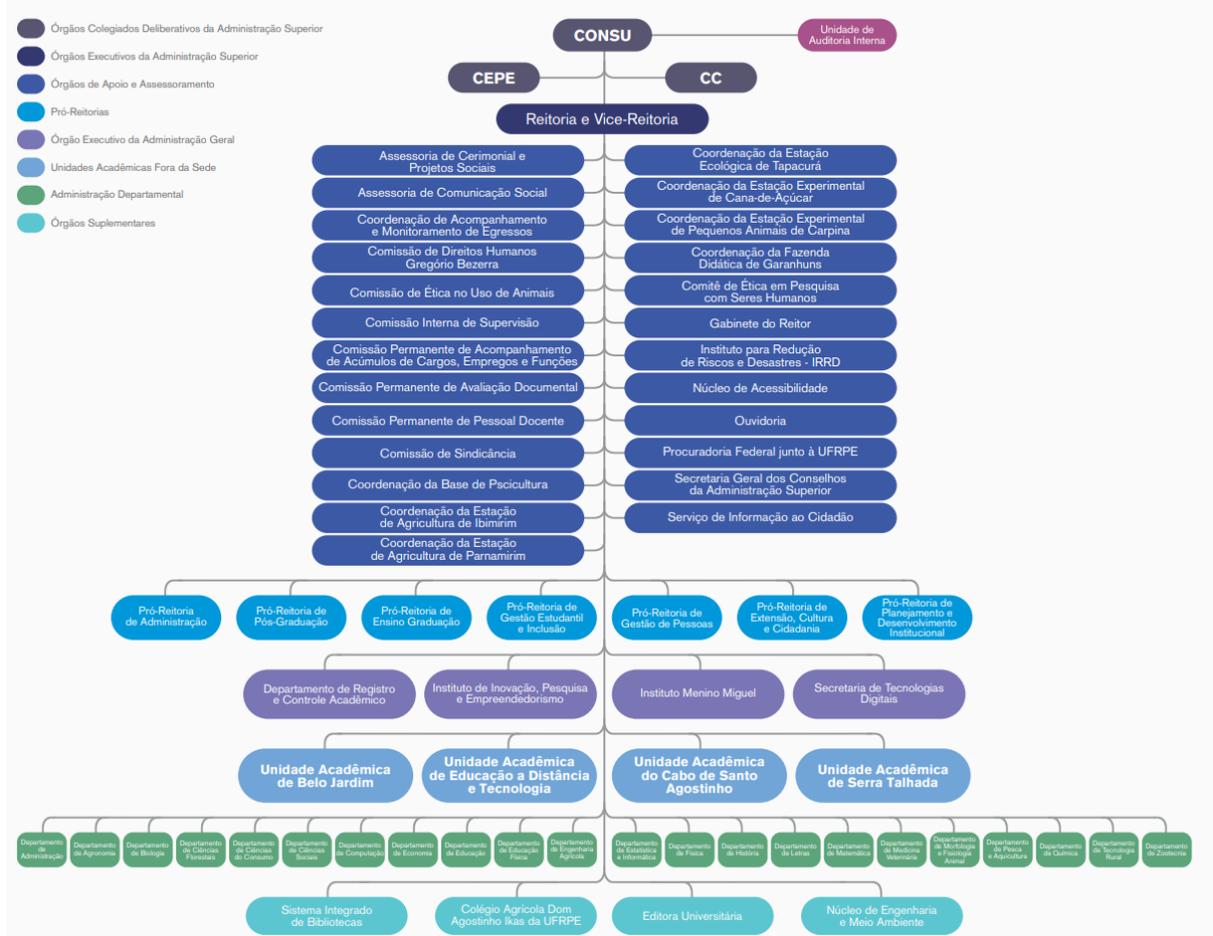
Esses servidores estão distribuídos pelas quatro unidades acadêmicas e pelo *campus* sede – Recife, sendo que foram realizados recortes para que a amostragem contivesse como participantes apenas aqueles de nível D, Assistentes em Administração, os quais foram considerados sujeitos primários ou principais, com atuação transversal, abrangendo unidades organizacionais como reitoria, pró-reitorias e seus respectivos departamentos administrativos, bem como àqueles lotados nas unidades acadêmicas, conforme apresentados na Figura 5 – Estrutura Organizacional da Universidade Federal Rural de Pernambuco – UFRPE abaixo, e logo na sequência na Tabela 2 - Unidades organizacionais e quantidade de sujeitos pré-selecionados.

---

<sup>3</sup> Quadro com Banco de professor equivalente (UFRPE, set. 2024).

<sup>4</sup> Quadro de Referência dos Servidores Técnico-Administrativos em Educação – QRSTA (UFRPE, out. 2024).

Figura 5 – Estrutura Organizacional da Universidade Federal Rural de Pernambuco – UFRPE



Fonte: – Universidade Federal Rural de Pernambuco – UFRPE (2022)

Além disso, fizeram parte dos sujeitos alguns gestores, os quais foram considerados como sujeitos secundários, podendo ser do cargo original Assistente em Administração ou não, mas que possuam como subordinados aqueles sujeitos primários.

Conforme descrito, os sujeitos principais, distribuídos pela instituição nas suas diversas unidades acadêmicas e *campus* sede (unidades organizacionais), que atualmente somam 278 cargos ocupados e em efetivo exercício da UFRPE – podendo haver variações por conta da rotatividade, *turnover*, conforme Quadro de Referência do Servidores Técnicos Administrativos - QRSTA (UFRPE, 2024).

A amostragem da pesquisa foi *por acessibilidade ou por conveniência*, pois segundo Gil (2019, p 101), “nessa modalidade os elementos são selecionados por estarem mais disponíveis para participar do estudo”. Em que pese essa escolha, o questionário foi distribuído aos servidores selecionados para a pesquisa por unidade organizacional e por nível

(D), conforme unidades, quantidades e amostragem prevista dispostas na Tabela 2 - Unidades organizacionais, quantidade de sujeitos e amostragem pré-selecionados.

Tabela 2 - Unidades organizacionais, quantidade de sujeitos e amostragem pré-selecionados.

Unidade Organizacional	População	Amostra	Sujeitos Secundários
Sede (Campus Dois Irmãos):			
<i>Reitoria e Vice-reitoria; Pró-Reitoria de Planejamento e Gestão Estratégica – PROPLAN; Pró-Reitoria de Ensino de Graduação – PREG; Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas – PROGEPE; Pró-Reitoria de Administração – PROAD; Pró-Reitoria de Extensão, Cultura e Cidadania – PROEXC; Pró-Reitoria de Gestão Estudantil e Inclusão – PROGESTI; Pró-Reitoria de Pesquisa e Pós-Graduação – PRPG</i>	232	≈ 27	8
Unidade Acadêmica De Belo Jardim (UABJ)	8		1
Unidade Acadêmica De Serra Talhada (UAST)	18		1
Unidade Acadêmica Do Cabo de Santo Agostinho (UACSA)	15		1
Unidade Acadêmica De Educação a Distância e Tecnologia (UEADTec)	5		1
<b>Total</b>	<b>278</b>		<b>12</b>
<b>Percentual amostral esperado</b>		<b>≈ 13,45%</b>	

Fonte: Elaborado pelo autor (2024).

Apesar da escolha da *amostragem por acessibilidade ou por conveniência*, foi realizado o cálculo amostral para analisar alguns cenários e comprovar a credibilidade e precisão do estudo exploratório: a) Se a quantidade de participantes real estaria dentro dos parâmetros para uma pesquisa exploratória como esta, que, com a previsão inicial antes da pesquisa aplicada com nível confiança de 90% e erro amostral de 10% e  $p=5$ ; população 286, seriam necessários  $\approx 54,78$  participantes; b) após o *turnover* e a pesquisa aplicada, com nível de 90%, erro de 10% e  $p=5$ , bem como a população ajustada para 278, conforme mencionado, e com 34 respondentes, se chegou ao erro amostral de 14,11%; c) resolveu-se, então, arredondar para erro amostral para 15%, assumindo o nível de confiança em 90% e  $p=5$ , para população de 278, considerando a heterogeneidade de participantes, então a amostra necessária seria  $\approx 27,22$ . Com 34 participantes, que é maior que o tamanho de amostra ajustada (27,22), isso melhora a confiabilidade dos resultados, pois a amostra real supera o mínimo necessário para um erro amostral de 15% e nível de confiança de 90%.

Em que pese isso, quanto ao nível de confiança, ao analisar o *escore-Z* (valores críticos) 80% (1,282); 85% (1,440); 90% (1,645); 95% (1,960); 99% (2,576), sabe-se que um grau de confiança de 95% significa que, se a pesquisa fosse repetida várias vezes, em 95% delas os resultados obtidos estariam dentro da margem de erro estipulada (Creswell, 2007); e que, quanto menor a margem de erro, maior a precisão da pesquisa, mas também maior o

tamanho da amostra necessário, conforme enfatizam Babbie (2020) e Cohen, Manion e Morrison (2018), dos 286 cargos ocupados e em efetivo exercício previstos inicialmente, esperava-se que entre  $\approx 16,80\%$  e  $\approx 19,23\%$  pudessem fazer parte da pesquisa como sujeitos primários, ou seja, com um grau de confiança conservador de 90% (1,645) e erro amostral menor de 10%, esperava-se que pudessem participar pelo menos 55 desses sujeitos e, pelo menos, 12 como sujeitos secundários, estes, podendo fazer parte daquela população (286) ou não – situação em que poderia ocorrer de o gestor ser de outros cargos (administrador, docente, técnico especializado, etc.). Por fim, por se tratar de *amostragem por acessibilidade ou por conveniência* poderia ocorrer oscilação na participação a depender da unidade organizacional, inclusive com maior ou menor quantidade dessas previstas.

A fórmula para calcular o tamanho da amostra utilizada foi a seguinte:

$$n = (Z^2 * p * (1 - p)) / E^2$$

Onde:

n = tamanho da amostra;

Z = valor crítico correspondente ao grau de confiança (para 95%,  $Z \approx 1,96$ ; 90%,  $Z \approx 1,645$ ; 85%,  $1,440$ );

p = proporção estimada da população com a característica de interesse (se assumiu  $p = 0,5$ ) ;

E = margem de erro desejada.

Parâmetros definidos:

Nível de confiança: 90% (o que dá  $Z=1,645$ );

Erro amostral (E): 15% ou 0,15;

Proporção de variabilidade (p): 0,5, assumindo máxima heterogeneidade;

População (N): 278.

Nível de confiança: 90% ( $Z = 1,645$ ) Erro amostral: 15% $p=0,5$ (heterogeneidade)
Cálculo do tamanho inicial da amostra (n) $n = (1,645^2 * 0,5 * (1-0,5)) / 0,15^2$ $n = (2,706 * 0,5 * 0,5) / 0,0225$ $n = 0,6765 / 0,0225$ <b><math>n \approx 30,07</math></b>
Ajuste para população <b>finita</b> $n \text{ ajustado} = n / (1 + (n - 1) / N)$ $n \text{ ajustado} = 30,07 / (1 + (30,07 - 1) / 278)$ $n \text{ ajustado} = 30,07 / 0,1046$ <b><math>n \text{ ajustado} \approx 27,22</math></b>

Portanto, comprovou-se que, sendo ajustada a população a 278 sujeitos e a amostra com nível de 90% e erro de 15% pode-se dizer que é um nível aceitável de credibilidade e precisão para estudos exploratórios ou com menos rigor estatístico.

Além disso, esperava-se que, pelo menos 12 sujeitos secundários respondessem a pesquisa, totalizando 39 sujeitos ao total ( $\approx 13,45\%$ ).

### 3.3 COLETA DE DADOS

Para atingir o **objetivo específico 1**, de analisar o PCCTAE e o PDI, inicialmente foi realizada a busca e organização do conteúdo documental do PCCTAE que se deu em conjunto com as diretrizes para o desenvolvimento profissional dos integrantes do PCCTAE (Decreto 5.825/2006) e com a descrição do cargo de Assistente em Administração.

Essa coleta se ancorou na proposta de Bardin (1977), levando em consideração a pré-análise (leitura flutuante, escolha dos documentos, formulação de hipóteses e objetivos, elaboração de indicadores). No roteiro completo proposto por ela, contempla ainda, a exploração do material (codificação, categorias, classificação) e o tratamento dos resultados e interpretação (tratamento dos resultados, inferências, interpretação e discussões), que serão apresentados mais adiante, mas consolidado no Quadro 12 – estruturação da análise de conteúdo do PCCTAE, da seguinte forma:

Quadro 12 – estruturação da análise de conteúdo do PCCTAE

<b>Nome dos documentos</b>	Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação (PCCTAE); Decreto 5825/2006 - Diretrizes para elaboração do Plano de Desenvolvimento dos Integrantes do PCCTAE; Descrição do cargo de Assistente em Administração.
<b>Objetivos</b>	Analisar a estrutura plano de carreira do cargo assistente em administração; competências exigidas para desempenho do cargo; estrutura de desenvolvimento de competências; e estrutura de progressões por capacitação
<b>Indicadores</b>	Competências; estrutura de desenvolvimento das competências; estrutura de progressões.
<b>Codificação</b>	Formato alfanumérico, exemplo A1, B1, C1, C2 etc.
<b>Classificação</b>	Competências necessárias; níveis ou estruturas de progressão, competências; ações de desenvolvimento ou capacitações.
<b>Tratamento de dados</b>	Quadro com colunas: origem ou fonte dos dados – PCCTAE; diretrizes; descrição do cargo.
<b>Inferências</b>	Inferências sobre as competências encontradas, de forma detalhada.
<b>Interpretação</b>	Discussões e sugestões das análises.

Fonte: Elaborado pelo autor (2024).

Com o entendimento acerca do que se tratam os documentos - progressões por capacitação definidas pela lei 11.091/2005; diretrizes de desenvolvimento contínuo

estabelecidas pelo decreto 5.825/2006; e funções e habilidades exigidas para o cargo, conforme a descrição do PCCTAE, realizou-se uma leitura inicial e o levantamento dos objetivos e indicadores de análise com foco nos principais pontos: competências necessárias (requisitos para o desempenho do cargo de assistente em administração); estrutura de progressão (progressões por capacitação previstas na lei e suas implicações para o desenvolvimento de carreira); desenvolvimento e qualificação (capacitação contínua e incentivos para aquisição de títulos e certificados).

Já a coleta do conteúdo documental do PDI se deu para mapear as competências essenciais e organizacionais da UFRPE, conforme descritas pela ENAP (2020a), fundamentais à instituição para que possa enfrentar os seus desafios e alcançar seus objetivos, considerando o Plano de Desenvolvimento Institucional (2021-2030).

Para essa coleta, também foi utilizada a proposta de Bardin (1977), em conjunto com os ensinamentos de Brandão (2023), inicialmente estruturada conforme Quadro 13 – Estruturação da coleta e análise de conteúdo do PDI da UFRPE, da seguinte forma:

Quadro 13 – Estruturação da análise de conteúdo do PDI da UFRPE

<b>Nome do documento</b>	Plano de Desenvolvimento Institucional 2021-2030 da Universidade Federal Rural de Pernambuco (UFRPE)
<b>Objetivos</b>	Analisar as competências essenciais da UFRPE, por meio de sua missão, visão, objetivos estratégicos, bem como as possíveis competências organizacionais.
<b>Indicadores</b>	Ensino, pesquisa, extensão, gestão, sustentabilidade, internacionalização, inovação, empreendedorismo, avaliação, <i>ranking</i> , governança, gestão de riscos, acessibilidade, inclusão, crescimento, longo prazo, educação de qualidade, equidade, fortalecimento, qualidade de vida, pesquisa de qualidade, melhoria de conceitos e índices, dentre outros.
<b>Codificação</b>	Alfanumérico, exemplo A1, B1, C1, C2 etc.
<b>Classificação</b>	Objetivo estratégico; elementos da missão; ou por ensino, pesquisa, gestão, inovação, sustentabilidade, dentre outros.
<b>Tratamento de dados</b>	Quadro com as seguintes colunas: origem ou fonte dos dados – missão, visão, valores, objetivo estratégico, meta, indicador, tema etc.
<b>Inferências</b>	Inferências sobre as competências encontradas, de forma detalhada.
<b>Interpretação</b>	Discussões e sugestões das análises.

Fonte: Elaborado pelo autor (2024).

Quanto à pré-análise, da leitura inicial do documento, ele detalha os objetivos da UFRPE e suas intenções para o horizonte de 2030, com foco em áreas como ensino, pesquisa, extensão, gestão e inovação.

Quanto ao **objetivo específico 2**, de conhecer o panorama atual das práticas a fim de identificar possíveis programas ou estratégias de desenvolvimento de competências, foi realizado um levantamento de diversos documentos institucionais, incluindo resoluções,

programas de qualificação, relatórios de capacitação, de gestão dos anos 2020 a 2023 e política de gestão por competências, relacionados no capítulo de Resultados.

Quanto ao **objetivo específico 3**, sobre as estratégias para promover o desenvolvimento de competências dos Assistentes em Administração, envolveu os sujeitos secundários - gestores gerais ou chefias imediatas e gestor(a) de pessoas.

Para os gestores gerais ou chefias imediatas foi elaborado um questionário contendo duas questões abertas. A primeira versou sobre a das atividades desempenhadas e competências necessárias ou requeridas Assistentes; e a segunda sobre as dificuldades encontradas pelos Assistentes para executar suas tarefas sendo novos no setor, bem como o que faltaria a eles, em termos de competências adicionais, na visão desses gestores ou chefias imediatas.

Também foi elaborado e outro questionário, com 9 questões fechadas, a fim de avaliar a percepção quanto a situações que pudessem direcionar a tomada de decisão relacionada a ações de desenvolvimento de competências, quanto ao grau de concordância ou discordância a algumas situações apresentadas, sendo aplicada a escala de diferencial semântico que, segundo (Gil, 2019) pode ser considerado uma escala de concordância, utilizando-se da escala de diferencial semântico tipo *Osgood* de 5 intervalos para as situações avaliadas - quanto mais se aproximar de 5, maior o grau de concordância; quanto mais se aproximar de 1, menor o grau de concordância, sendo: 1 = discordo totalmente ; 2 =discordo parcialmente; 3 =neutro; 4 = concordo parcialmente; 5 = concordo totalmente; apresentado abaixo no Quadro 14 - Instrumento de coleta de dados para sujeitos secundários (gestores gerais ou chefias imediatas) com os respectivos itens e descrição das questões.

Quadro 14 - Instrumento de coleta de dados para sujeitos secundários (gestores gerais ou chefias imediatas)

Item	Descrição
A	Tenho/tive problemas quando recebo um novo servidor que nunca trabalhou em uma coordenadoria/unidade/departamento como esta.
B	Durante o período de adaptação do servidor ao setor e suas demandas, a UFRPE oferece alguma ação que o auxilie neste período.
C	Quando chega um servidor Assistente em Administração, antes de executar as suas tarefas dou alguma instrução.
D	Me preocupo em armazenar dados e informações que facilitem o trabalho do novo Assistente em Administração na coordenadoria/unidade/departamento/setor.
E	Existem manuais ou trilhas que descrevem a execução das tarefas.
F	Me preocupo em realizar ações de mapeamento do conhecimento dos servidores na coordenadoria/unidade/departamento/setor.

G	Tenho problemas para gerir o(s) Assistente em Administração que chega(m) para trabalhar na coordenadoria/unidade/departamento/setor.
H	As competências relacionadas à: Sustentabilidade; Inovação; Acessibilidade; Inclusão; e Comunicação são de extrema importância para UFRPE
I	As competências relacionadas à: Sustentabilidade; Inovação; Acessibilidade; Inclusão; e Comunicação são constantemente desenvolvidas pelas ações de Desenvolvimento na UFRPE.

Fonte: Elaborado pelo autor (2024), adaptado da literatura.

Para o(a) gestor(a) de pessoas foi elaborado um roteiro de entrevista com 11 questões que abordaram temas relacionados às estratégias para promover o desenvolvimento de competências, nomeadamente planejamento, execução e avaliação, conforme Quadro 15 – Resumo dos temas abordados nas questões do roteiro de entrevista da gestora de pessoas abaixo.

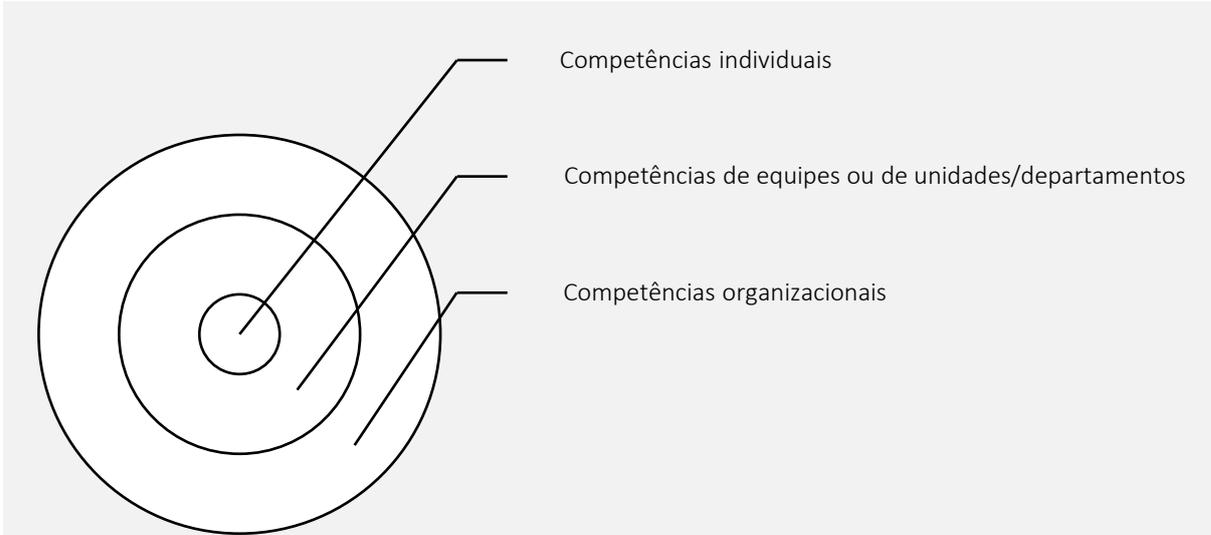
Quadro 15 – Resumo dos temas abordados nas questões do roteiro de entrevista da gestora de pessoa

Questão (ID)	Tema abordado
Q1	Planejamento de ações de desenvolvimento
Q2	Ações de desenvolvimento com base na gestão por competências
Q3	Consideração de setores e funções específicas
Q4	Particularidades dos setores nas ações de desenvolvimento
Q5	Formato das ações de desenvolvimento (prática ou teórica)
Q6	Preparação para cenários internos e externos conforme decreto 9.991
Q7	Ações de desenvolvimento continuadas
Q8	Avaliação da efetividade das ações de desenvolvimento
Q9	Solicitação de ações específicas por chefias e servidores
Q10	Importância e desenvolvimento contínuo de competências essenciais e específicas
Q11	Publicidade das ações desenvolvimento

Fonte: Elaborado pelo autor (2024), adaptado da literatura.

Já para o **objetivo específico 4** – identificar os pontos fortes e fracos das práticas de desenvolvimento dos Assistentes em Administração – foram elaborados 3 instrumentos de coleta. Para isso, foram analisadas as competências essenciais e organizacionais, além daquelas exigidas para o cargo (individuais necessárias), conforme ilustrado na Figura 6 - Competências nos diferentes níveis organizacionais, adaptada de Brandão (2017).

Figura 6 - Competências nos diferentes níveis organizacionais.



Fonte: Elaborado pelo autor (2024), adaptado de Brandão (2017).

A competências foram subdivididas por categoria de análise, tais como: profissionais individuais para o cargo, e transversais indispensáveis ao exercício da função pública, conforme propõe a ENAP (2020a), sendo estas últimas analisadas as dimensões conhecimentos, habilidades e atitudes – CHA, em convergência com os autores descritos no referencial teórico e apresentadas as opções de questionários no Quadro 16 - Opções de questionários para mapeamento das competências individuais, a seguir.

Quadro 16 - Opções de questionários para mapeamento das competências individuais

<b>Categoriais de análise</b>	<b>Dimensões</b>	<b>Opções de questionários para esta pesquisa</b>	<b>Embasamento teórico para construção</b>
Competências Profissionais individuais para o cargo	-	Com questões fechadas e escala tipo <i>Likert</i> com cinco intervalos envolvendo graus de importância, domínio e frequência;	ENAP (2020); BRANDÃO (2017; 2023); Moura <i>et al.</i> (2012) <i>apud</i> ME/SEGES/ENAP/FINATEC (2020).
Competências Transversais;	Conhecimentos, Habilidades, Atitudes.	Com questões fechadas e escala tipo <i>Likert</i> com cinco intervalos envolvendo graus de importância, domínio e frequência;	BRANDÃO (2017; 2023); Moura <i>et al.</i> (2012) <i>apud</i> ME/SEGES/ENAP/FINATEC (2020).
Situações referentes às ações de desenvolvimento das competências.	-	Com questões fechadas e escala de diferencial semântico (tipo <i>Osgood</i> ) de cinco intervalos;	Adaptações de outras bibliografias, teses e dissertações.
Outras competências ou situações não elencadas nos questionários fechados.	-	Questão aberta complementar ao questionário de questões fechadas.	-

Fonte: Elaborado pelo autor (2024), adaptado de Gil (2019)

Para a redação das competências profissionais individuais para o cargo (instrumento 1) foram levados em consideração os ensinamentos de Brandão (2023), com as informações do PCCTAE, do PDI, do Regimento Interno (RI), da ENAP e da literatura acerca do tema. Com isso, se chegou a 12 competências, consolidadas e apresentadas no Quadro 17 - Competências profissionais individuais para o cargo, a seguir.

Quadro 17 - Competências profissionais individuais para o cargo

Competências	
A	Instruir processos administrativos, de acordo com a legislação em vigor.
B	Organizar processos administrativos, de acordo com as normas de arquivo.
C	Redigir documentos, observando as normas do Manual de Redação Oficial.
D	Prestar atendimento ao cidadão, observando as normas internas da instituição.
E	Prestar atendimento aos cidadãos com deficiência (pessoa com deficiência - PCD), com mobilidade reduzida, dentre outros, com presteza e cordialidade considerando as necessidades de acessibilidade, comunicação e ferramentas de comunicação assistiva.
F	Conhecer o PDI da UFRPE
G	Conhecer a sua missão, visão
H	Conhecer os objetivos estratégicos.
I	Conhecer a estrutura organizacional da UFRPE e os propósitos institucionais de cada área.
J	Coletar, tratar, organizar dados de planilhas, documentos ou outras bases de dados e elaborar relatórios, observando as normas e necessidades da instituição ou unidade organizacional.
K	Manejar o correto descarte dos resíduos sólidos decorrentes das atividades desempenhadas.
L	Comunicar-se de forma fluente, clara, objetiva e adequada ao interlocutor, utilizando o meio mais apropriado, com foco no entendimento recíproco.

Fonte: Elaborado pelo autor (2024), adaptado da literatura e documentos.

Para a redação das competências transversais (instrumento 2), foram levadas em consideração as sete competências propostas pela ENAP (2020), dispostas no Quadro 18 - competências transversais indispensáveis ao exercício da função pública, alinhadas às competências essenciais e organizacionais da UFRPE, e detalhadas nas dimensões conhecimentos, habilidades e atitudes – CHA, a seguir.

Quadro 18 - Competências transversais indispensáveis ao exercício da função pública

<b>1. Resolução de problemas com base em dados:</b> Capacidade de idear soluções inovadoras e efetivas para problemas de baixa, média ou elevada complexidade com a utilização de dados (numéricos e não numéricos) e evidências que aumentem a precisão e viabilidade das soluções.
<b>2. Foco nos resultados para os cidadãos:</b> Capacidade de superar o desempenho padrão e apresentar soluções alinhadas ao cumprimento de metas e ao alcance dos objetivos estratégicos das organizações públicas para garantir o atendimento das necessidades dos usuários e dos cidadãos.
<b>3. Mentalidade digital:</b> Capacidade de integrar as tecnologias digitais com: os modelos de gestão; os processos de tomada de decisão e geração de produtos e serviços; e os meios de comunicação interna, externa e de relacionamento com usuários.
<b>4. Comunicação:</b> Capacidade de escutar, indagar e expressar conceitos e ideias nos momentos apropriados e de forma efetiva, garantindo uma dinâmica produtiva das interações internas e externas.

<b>5. Trabalho em equipe:</b> Capacidade de colaborar e cooperar em atividades desenvolvidas coletivamente para atingir metas compartilhadas e de compreender a repercussão de suas ações para o êxito ou alcance dos objetivos estabelecidos pelo grupo.
<b>6. Orientação por valores éticos:</b> Capacidade de agir de acordo com princípios e valores morais que norteiam o exercício da função pública, tais como responsabilidade, integridade, retidão, transparência e equidade na gestão da res pública.
<b>7. Visão Sistêmica:</b> Capacidade de identificar os principais marcos institucionais e as tendências sociais, políticas e econômicas nos cenários local, regional, nacional e internacional. Marcos esses que podem impactar os processos decisórios e a gestão de programas e projetos no âmbito do setor público.

Fonte: Elabora pelo autor (2024), adaptado de ENAP (2020a).

Cabe ressaltar que, com as alterações introduzidas na IN 21/2021 pela IN 11/2024, houve a alteração de “Orientação por valores éticos” para “Ética e integridade pública”, cujo descritor é “agir de forma refletida e consciente, nas relações profissionais e interpessoais, considerando princípios e valores que priorizem o interesse público”; e a inclusão da competência “Diversidade e inclusão”, acompanhada dos descritores (1) Reconhecer e valorizar a diversidade de características, identidades, vivências e perspectivas de pessoas e grupos e (2) Criar ambientes de trabalho nos quais as pessoas sejam acolhidas em suas singularidades e contribuindo para a geração de serviços públicos inclusivos (SGP-ENAP/MGI, 2024).

No entanto, o instrumento de coleta de dados para mapeamento dessas competências junto aos Assistentes em Administração a UFRPE já havia sido consolidado, o qual é apresentado no Quadro 19 - Competências transversais indispensáveis ao exercício da função pública com os respectivos descritores das competências e dimensões analisadas.

Quadro 19 - Competências transversais indispensáveis ao exercício da função pública com os respectivos descritores das competências e dimensões analisadas

Competências		Dimensão	
(1) Resolução de problemas com base em dados	<b>A</b>	Identificar recursos tecnológicos e digitais para a prospecção e tratamento de dados	Conhecimento
	<b>B</b>	Utilizar recursos tecnológicos e digitais para o manuseio de dados relevantes e interpretação de informações.	Habilidade
	<b>C</b>	Adotar uma postura indagativa, investigativa e de aprendizagem contínua.	Atitude
(2) Foco nos resultados para os cidadãos	<b>D</b>	Identificar métodos e técnicas orientados para a avaliação e aperfeiçoamento do padrão de qualidade, eficiência processos organizacionais e efetividade dos serviços prestados.	Conhecimento
	<b>E</b>	Integrar tecnologias digitais nos processos organizacionais e de trabalho.	Habilidade
	<b>F</b>	Mostrar abertura para identificar as expectativas dos usuários e dos cidadãos.	Atitude
(3) Mentalidade digital	<b>G</b>	Explicar os conceitos de transformação digital, como inteligência artificial, realidade virtual, big data, e seus impactos na sociedade.	Conhecimento

	<b>H</b>	Aplicar recursos digitais para modernizar práticas e promover uma maior efetividade e qualidade dos serviços e produtos públicos.	Habilidade
	<b>I</b>	Demonstrar proatividade para buscar o aprendizado de novos conhecimentos e vivenciar novas situações no contexto do trabalho.	Atitude
(4) Comunicação	<b>J</b>	Identificar técnicas, ferramentas e metodologias para garantir a assertividade da comunicação interna e de resultados.	Conhecimento
	<b>K</b>	Expressar-se na forma oral e escrita com concisão e clareza.	Habilidade
	<b>L</b>	Dar abertura ao recebimento de feedbacks positivos e negativos.	Atitude
(5) Trabalho em equipe	<b>M</b>	Reconhecer as particularidades da dinâmica do trabalho em grupo quanto à definição de metas em comum e manutenção da sinergia.	Conhecimento
	<b>N</b>	Compartilhar metas, objetivos e sucessos.	Habilidade
	<b>O</b>	Respeitar o ponto de vista do outro.	Atitude
(6) Orientação por valores éticos	<b>P</b>	Identificar os princípios, valores, regras e normas do código de ética dos servidores públicos federais.	Conhecimento
	<b>Q</b>	Aplicar nas práticas cotidianas os princípios morais, valores, regras e normas que são requeridos para o exercício da função pública.	Habilidade
	<b>R</b>	Atuar de forma cooperativa, democrática e relativa em contextos e perspectivas diversas.	Atitude
(7) Visão Sistêmica	<b>S</b>	Identificar a estrutura informal e formal da organização, a cadeia de comando e os procedimentos operacionais instituídos.	Conhecimento
	<b>T</b>	Mapear as relações de poder e influência existentes dentro da instituição e impactos que exercem nos processos e procedimentos no contexto do trabalho.	Habilidade
	<b>U</b>	Relativizar o próprio conhecimento e a base de experiências para agregar a compreensão de novas tendências.	Atitude

Fonte: Elaborado pelo autor (2024), adaptado de ENAP (2020a).

Para esses instrumentos – tanto para mapear competências profissionais individuais para o cargo quanto as transversais indispensáveis ao exercício da função pública foram utilizadas escalas *Likert* para avaliação das competências de 5 intervalos, conforme graus de importância, domínio e frequência apresentados no Quadro 20 - escalas *Likert* de avaliação das competências, a seguir.

Quadro 20 - escalas *Likert* de avaliação das competências

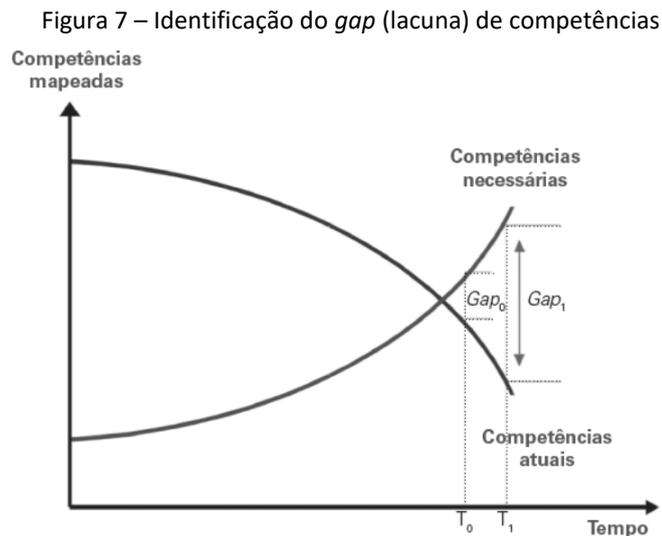
<b>Importância</b>	<b>Domínio</b>	<b>Frequência</b>
1 = nenhuma importância 2 = pouca importância 3 = média importância 4 = alta importância 5 = extrema importância	1 = não tenho domínio da competência 2 = tenho pouco domínio da competência 3 = tenho médio domínio da competência 4 = tenho alto domínio da competência 5 = tenho domínio completo da competência	1 = nunca (não utiliza a competência no ambiente de trabalho) 2 = raramente 3 = eventualmente 4 = frequentemente 5 = sempre

Fonte: Adaptado de ME/SEGES/ENAP/FINATEC (2020).

Ao mapear e analisar as competências, este trabalho possibilita não apenas a identificação das competências necessárias para o alcance da estratégia organizacional, mas também o direcionamento de ações de desenvolvimento em consonância com as essenciais, organizacionais e coletivas/departamentais a fim de superar o *gap* (lacuna) de competências

e subsidiar futuramente a avaliação de desempenho e retribuição, conforme explicam Brandão e Bahry (2005).

Na Figura 7 - Identificação do *gap* (lacuna), Brandão (2017) explica que caso a instituição não tome providências para eliminar esse *gap* de competências, a tendência é aumentar e prejudicar a sua sustentabilidade.



Fonte: Baseado em Ienaga (1998) *apud* Brandão e Guimarães (2001); Brandão (2017).

Para a redação e construção das questões acerca das situações que pudessem direcionar a tomada de decisão relacionada a ações de desenvolvimento de competências (instrumento 3), levou-se em consideração as análises preliminares dos documentos, bem como de diversas teses e dissertações que versavam sobre o tema, cujos itens e descrição foram consolidados no Quadro 21 - Situações que podem direcionar a tomada de decisão relacionada a ações de desenvolvimento de competências, a seguir.

Quadro 21 - Situações que podem direcionar a tomada de decisão relacionada a ações de desenvolvimento de competências

Item	Descrição
A	Tive dificuldades para executar as tarefas no início do meu trabalho no setor.
B	Precisei recorrer a colega(s) de trabalho de outra unidade ou setor para executar alguma atividade.
C	Recebi alguma instrução para desempenhar minhas tarefas.
D	Encontrei um ambiente de armazenamento de dados e informações que facilitou a execução de meu trabalho
E	Recebi manuais ou documentos para conhecer como executar as tarefas.
F	Durante meu período de adaptação à unidade ou setor e minhas demandas, a instituição ofereceu alguma ação que me auxiliou neste período.
G	Durante meu estágio probatório frequentei cursos por conta própria que supriram minhas necessidades para a execução das tarefas.
H	Durante meu estágio probatório frequentei cursos por conta própria, mas não supriram minhas necessidades para a execução das tarefas.
I	Durante meu estágio probatório frequentei cursos indicados pela chefia que supriram minhas necessidades para a execução das tarefas.

J	Durante meu estágio probatório frequentei cursos indicados pela chefia, mas não supriram minhas necessidades para a execução das tarefas.
K	Hoje me sinto seguro(a) para desempenhar todas minhas atividades, pois já sei de tudo na unidade ou setor.
L	As ações de desenvolvimento de pessoas que a UFRPE tem proposto têm suprido minhas necessidades no dia a dia do trabalho

Fonte: Adaptado de ME/SEGES/ENAP/FINATEC (2020).

Assim como na investigação com os gestores gerais, a escala utilizada foi a de diferencial semântico de *Osgood* de 5 intervalos para as situações avaliadas (1, 2, 3, 4, 5), sendo: 1 = discordo totalmente; 2 = discordo parcialmente; 3 = neutro; 4 = concordo parcialmente; 5 = concordo totalmente.

Por fim, foi elaborada uma questão aberta solicitando dados e informações que pudessem auxiliar na pesquisa. Em ambos os instrumentos de coleta, foram destacadas seções para investigar o perfil sociodemográfico e profissional dos sujeitos. Todos foram disponibilizados em formato *online* por meio da plataforma *Microsoft Forms* pelo período de 14 a 18 de outubro de 2024 (em primeira chamada) e, estendido esse período até 25 de outubro de 2024. As estruturas de aplicação estão disponibilizadas nos Apêndices A a H.

### 3.4 ANÁLISE DOS DADOS

Os dados coletados a partir do levantamento, por meio de questionários estruturados e semiestruturados aplicados aos sujeitos da pesquisa foram analisados sob o enfoque indutivo. Segundo Demo (1995, p. 137) esse enfoque “parte do particular e coloca a generalização como produto a posterior do esforço de coleta de casos particulares. (...) inverte o movimento evolutivo do pensamento, colocando como ponto de partida a observação verificável.” Esse levantamento se fez necessário, principalmente para efetuar o cruzamento com os dados provenientes da pesquisa documental.

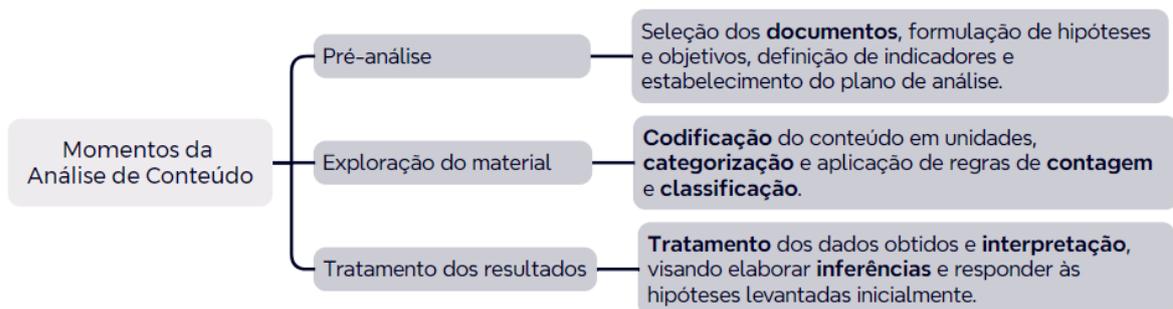
Na análise dos dados foram utilizados os métodos mistos e convergentes – tanto quantitativos quanto qualitativos – para uma interpretação geral. Justificou-se porque a obtenção dos dados, embora diferentes, são complementares – competências essenciais, organizacionais, profissionais individuais e transversais – e auxiliou no melhor entendimento do problema de pesquisa.

Dessa forma, com os dados coletados a partir do ambiente natural (levantamento), as percepções dos sujeitos consultados foram analisadas tanto qualitativamente, com vistas à validação de modelos teóricos (Gil, 2018, 2019, 2022; Marconi; Lakatos 2019), quanto

quantitativamente, com a utilização de números e medidas a fim de descrever populações e fenômenos e suas inter-relações (Gil, 2019).

A análise de conteúdo demonstrou ser o melhor caminho para o desenvolvimento de alguns objetivos específicos, pois foi necessário realizar a análise de forma sistemática e objetiva, tanto de documentos quanto das respostas dos questionários, em alguns casos com descrição literal, noutros, com interpretação. Neste caso, se fez “necessário recorrer a teorias” (Bardin, 2016, p. 68) e discussões para melhor compreensão e validação do que foi disposto na literatura. Essa análise, segundo a autora, é organizada em três fases: (1) pré-análise; (2) exploração do material; (3) tratamento dos resultados, inferência e interpretação; as quais foram sistematizadas na Figura 8 – Momentos da análise de conteúdo proposta por Bardin (1977; 2016).

Figura 8 – Momentos da análise de conteúdo proposta por Bardin (1977; 2016)



Fonte: Elaborado pelo autor, com base em Bardin (1977; 2016).

Quanto ao **objetivo específico 1**, tanto a análise do conteúdo documental do PDI, quanto do PCCTAE se ancorou na proposta de Bardin (1977).

A análise de conteúdo do PPCTAE se deu em conjunto com as diretrizes para o desenvolvimento profissional dos integrantes do PCCTAE (Decreto 5.825/2006) e com a descrição do cargo de Assistente em Administração. Na exploração do material - codificação e classificação -, foi atribuída a codificação alfanumérica e classificação por fonte, preliminarmente, seguido do código associado, como demonstrado no Quadro 22 – Codificação e classificação do conteúdo do PCCTAE e demais documentos, para competências necessárias (extraídas da descrição do cargo), estrutura de progressão por capacitação (extraída da Lei 11.091/2005) e ações de desenvolvimento e qualificação (extraídas do decreto 5.825/2006), a seguir.

Quadro 22 – codificação e classificação do conteúdo do PCCTAE e demais documentos

Código	Classificação/tema	Descrição	Fonte
A1	Organização de Documentos	Gerenciar documentos, triagem, arquivamento e controle de documentos administrativos	Descrição do Cargo
A2	Atendimento ao Usuário	Atender usuários internos e externos, identificar demandas e fornecer informações relevantes	Descrição do Cargo
A3	Suporte em Recursos Humanos	Realizar de processos de recrutamento, controle de frequência e administração de benefícios	Descrição do Cargo
A4	Controle de Materiais e Patrimônio	Gerir de materiais, controle de estoque, distribuição de suprimentos e requisição de novos materiais	Descrição do Cargo
A5	Gestão Orçamentária e Financeira	Emitir de relatórios, controle de lançamentos financeiros, preparação de contratos e convênios	Descrição do Cargo
A6	Uso de Ferramentas Tecnológicas	Utilizar <i>softwares</i> para elaboração de documentos, planilhas e relatórios	Descrição do Cargo
A7	Comunicação Oficial	Redigir e interpretar de documentos oficiais, conforme normas institucionais	Descrição do Cargo
B1	1ª Progressão (90h)	De D401 para D402 – Requer 90 horas de capacitação e 18 meses de interstício	Lei 11.091/2005
B2	2ª Progressão (120h)	De D402 para D403 – Requer 120 horas de capacitação e 18 meses de interstício	Lei 11.091/2005
B3	3ª Progressão (150h)	De D403 para D404 – Requer 150 horas de capacitação e 18 meses de interstício	Lei 11.091/2005
B4	Limite de Progressão	Após D404, não há progressões adicionais previstas pela capacitação, totalizando 360h de capacitação ao longo da carreira	Lei 11.091/2005
C1	Capacitação Contínua	Ações de capacitação com carga mínima de 20 horas, visando o aprimoramento constante das competências profissionais	Decreto 5.825/2006
C2	Incentivo à Qualificação	Benefícios salariais para servidores que obtenham certificações superiores ao requisito mínimo para o cargo	Decreto 5.825/2006
C3	Ações de Desenvolvimento Complementares	Programas de atualização de habilidades gerenciais e operacionais além das exigências legais de progressão	Decreto 5.825/2006

Fonte: Elaborado pelo autor (2024).

No PDI, se deu para mapear as competências essenciais e organizacionais da UFRPE, conforme descritas pela ENAP (2020a). Na exploração do material - codificação e classificação -, foi atribuída a codificação alfanumérica e classificação por fonte, preliminarmente, seguido do código associado, como demonstrado no Quadro 23 – Codificação e classificação do conteúdo do PDI da UFRPE, a seguir.

Quadro 23 – codificação e classificação do conteúdo do PDI da UFRPE

Origem/Fonte	Classificação/Tema	Indicador	Tipo	Código
--------------	--------------------	-----------	------	--------

<i>Missão da UFRPE: "Semear conhecimento, inovação e inclusão, por meio de atividades de ensino, pesquisa, extensão e gestão, atenta à complexidade, pluralidade e diversidade dos anseios da sociedade"</i>	Ensino - Referência ao desenvolvimento educacional.	Conceito Enade <sup>5</sup> , CPC <sup>6</sup>	Essencial	A1
	Pesquisa - Inclusão do conhecimento científico como um fator central.	Produção científica indexada	Essencial	A2
	Extensão - - Interação e troca de saberes com a comunidade.	Projetos e impacto social	Essencial	A3
	Gestão - Foco na administração estratégica para alcançar os objetivos.	Governança e transparência	Essencial	A4
	Inovação - Produção científica de alto impacto	Desenvolvimento de novas tecnologias	Essencial	A5
<i>Visão: "Destacar-se, nacional e internacionalmente, pelo protagonismo e pela responsabilidade no enfrentamento dos desafios e diante das transformações da universidade pública".</i>	Internacionalização - Expansão e fortalecimento da atuação global.	Parcerias com instituições estrangeiras	Essencial	B1
	Sustentabilidade - Inclusão da responsabilidade social e ambiental.	Inclusão da responsabilidade social e ambiental.	Essencial	B2
<i>Objetivo Estratégico: "Elevar a qualidade da formação"</i>	Qualidade no Ensino - Foco em preparar os estudantes para enfrentar desafios complexos.	Melhorias nos índices de qualidade acadêmica	Organizacional	C1
<i>Objetivo Estratégico: "Mitigar riscos de evasão e retenção"</i>	Retenção e Evasão – Foco em reduzir os índices de evasão em todos os cursos	Índices de evasão	Organizacional	C2
<i>Objetivo Estratégico: "Desenvolver produção científica de alto impacto"</i>	Inovação Científica – Foco em incentivar a pesquisa com relevância local e internacional, priorizando inovações tecnológicas que respondam às demandas da sociedade.	Aumento na produção científica	Organizacional	C3

Fonte: Elaborado pelo autor (2024).

Quanto ao **objetivo específico 2**, as análises não tiveram como plano de fundo nenhum autor específico, pois tratava-se de diversos documentos dispersos, além de diversas buscas ao *website* institucional de dados e informações. No entanto, após realizado o levantamento de diversos documentos institucionais, incluindo resoluções, programas de qualificação, relatórios de capacitação, de gestão dos anos 2018 a 2023 e política de gestão

<sup>5</sup> Exame Nacional de Desempenho dos Estudantes (Enade) - A prova avalia o rendimento dos concluintes da graduação em relação aos conteúdos programáticos previstos nas diretrizes curriculares dos cursos. Ministério da Educação/INEP, 2020. Disponível em: <https://www.gov.br/inep/pt-br/areas-de-atuacao/avaliacao-e-exames-educacionais/enade>.

<sup>6</sup> Conceito Preliminar de Curso (CPC) - É um indicador de qualidade que avalia os cursos de graduação. Seu cálculo e sua divulgação ocorrem no ano seguinte ao da realização do Enade. Ministério da Educação/INEP, 2020. Disponível em: <https://www.gov.br/inep/pt-br/areas-de-atuacao/pesquisas-estatisticas-e-indicadores/indicadores-de-qualidade-da-educacao-superior/conceito-preliminar-de-curso-cpc>.

por competências, foram realizadas análises para identificar os programas existentes, suas abordagens e a adequação das estratégias para atender às necessidades específicas do Assistente em Administração.

Já no **objetivo específico 3**, que envolveu investigação com 21 participantes (sujeitos secundários) – 20 gestores gerais e 1 gestor(a) de pessoas -, e teve desdobramento em quatro etapas ou partes, foram realizadas as seguintes análises: 1. análise das atividades desempenhadas e competências necessárias ou requeridas na visão dos gestores e chefias imediatas; 2. análise das dificuldades encontradas pelo Assistente em Administração para executar suas tarefas sendo novo no setor, bem como o que faltaria a ele, em termos de competências adicionais na visão dos gestores e chefias imediatas; 3. situações que pudessem direcionar a tomada de decisão relacionada a ações de desenvolvimento de competências quanto ao grau de concordância ou discordância a algumas situações apresentadas; 4. análise dos temas e respostas das questões dos roteiros de entrevista com a Pró-reitora de Gestão de Pessoas (PGP).

**Para as etapas 1 e 2** foi realizada análise de conteúdo conforme proposta de Bardin (1977) e extração de algumas falas importantes para a pesquisa em sua literalidade. Inicialmente, foi realizada uma análise do conteúdo das respostas dos sujeitos secundários (gestores gerais ou chefias imediatas), os quais foram questionados acerca das atividades desempenhadas na coordenadoria, unidade, departamento ou setor, e quais seriam as competências necessárias/requeridas para realizá-las.

Seguindo a metodologia proposta por Bardin (1977), foi realizada a pré-análise, definindo o objetivo – identificar padrões nas respostas dos gestores gerais acerca das atividades desempenhadas pelos Assistentes em Administração e quais competências (conhecimentos, habilidades e atitudes) são necessárias/requeridas para realizá-las; e quais são mais citadas; as hipóteses – a) as competências são suficientes para as atividades; b) há necessidade de desenvolvimento de novas competências; e a elaboração de indicadores – conhecimentos (C): ex.: conhecimento de normas, legislação, ferramentas tecnológicas; habilidades (H): ex.: comunicação, proatividade, organização e atitudes (A): ex.: proatividade, flexibilidade, ética.

Na exploração do material foram atribuídos códigos alfanuméricos, categorizados e classificados (“C” para conhecimentos, “H” para habilidades e “A” para atitudes, seguido de

numeral): C1: conhecimento de normas e regulamentos; C2: conhecimento de sistemas e ferramentas; C3: conhecimento em áreas específicas (ex.: acessibilidade, legislação); H1: comunicação; H2: organização; H3: liderança e trabalho em equipe; H4: flexibilidade e adaptabilidade; A1: proatividade; A2: empatia; A3: comprometimento e responsabilidade.

**Na etapa 2**, seguiu-se a mesma sistemática e buscou-se saber, na visão dos gestores, quais as dificuldades encontradas pelo Assistente em Administração para executar suas tarefas sendo novo no setor, bem como o que faltaria a ele, em termos de competências adicionais. As competências foram codificadas e categorizadas e conhecimentos (C), habilidades (H) e atitudes (A), cada uma com códigos específicos.

**Na etapa 3**, em que se buscou avaliar situações que pudessem direcionar a tomada de decisão relacionada a ações de desenvolvimento de competências quanto ao grau de concordância ou discordância a algumas situações apresentadas, foram analisadas por meio de medidas de tendência central, média ( $\bar{x}$ ); e dispersão, desvio padrão.

A escala utilizada foi a de diferencial semântico de *Osgood*, de 5 intervalos, para as situações avaliadas (1, 2, 3, 4, 5), sendo: 1 = discordo totalmente; 2 = discordo parcialmente; 3 = neutro; 4 = concordo parcialmente; 5 = concordo totalmente; Em seguida, foi realizada a conversão em notas de 0 a 10, conforme a seguir: (1) = 0; (2) = 2,5; (3) = 5,0; (4) = 7,5; (5) = 10. Da interpretação das médias e dos desvios-padrão obtidos, foram observados os itens com as médias mais elevadas, moderadas e baixas.

Por fim, **na etapa 4**, a qual envolveu um roteiro de entrevista com a Pró-reitora de Gestão de Pessoas (PGP), com temas relacionados às estratégias para promover o desenvolvimento de competências, desde o planejamento, execução e avaliação, foram analisados os conteúdos das respostas da gestora de pessoa abaixo.

Para o **objetivo específico 3**, o qual buscou identificar os pontos fortes e fracos das práticas de desenvolvimento dos Assistentes em Administração ao longo das diferentes etapas de sua carreira, foi realizada a análise quantitativa.

Conforme descrito na subseção “sujeitos da pesquisa”, apesar da amostragem por acessibilidade e conveniência, a fim de atingir maior representatividade da pesquisa, foi realizado o cálculo da amostragem para definir o quantitativo mínimo de participantes da pesquisa. Em uma população de 278 Assistentes, seria representativo do cargo uma

quantidade de aproximadamente  $\approx$  27 servidores ( $\approx$  10%), considerando o intervalo de confiança de 90% e o erro amostral de 15%.

Quanto às questões fechadas e com escala tipo *Likert*, envolvendo 34 participantes (sujeitos primários), teve desdobramento em duas partes. Para avaliar as 12 competências profissionais individuais para o cargo, bem como as 7 transversais indispensáveis ao exercício da função pública, foi observado a importância e domínio para o desempenho do cargo, e a frequência com que são utilizadas no desempenho do cargo no ambiente de trabalho, conforme metodologia proposta por ME/SEGES/ENAP/FINATEC (2020).

Posteriormente, foi realizada a conversão em notas de 0 a 10, conforme a seguir: (1) = 0; (2) = 2,5; (3) = 5,0; (4) = 7,5; (5) = 10. Por fim, tanto para as competências profissionais individuais para o cargo e transversais indispensáveis ao exercício da função pública quanto às situações que pudessem direcionar a tomada de decisão relacionada a ações de desenvolvimento de competências, foi realizada análise quantitativa se utilizando de métodos quantitativos da estatística descritiva, preferindo-se utilizar as medidas de centralidade (média) e dispersão (desvio padrão). Da interpretação das médias e dos desvios-padrão obtidos, dos itens foram observadas as médias mais elevadas, moderadas e baixas.

Para analisar as competências e identificar o *gap* (lacuna) por meio da importância *versus* domínio, ME/SEGES/ENAP/FINATEC (2020) ao referenciar Moura *et al.* (2012), explicam que

quanto maior a importância e menor o domínio da competência avaliada, maior a lacuna (*gap*) de competência e, por conseguinte, maior a necessidade do ocupante em ser capacitado. Por outro lado, quanto menor a importância e maior o domínio da competência avaliada, menor a lacuna (*gap*) de competência existente e, assim, menor a necessidade de capacitação do ocupante ME/SEGES/ENAP/FINATEC (2020, p. 39-40).

A partir disso foram propostas recomendações, conforme Quadro 24 - Diagnóstico da relação entre importância e domínio e as principais recomendações, a seguir.

Quadro 24 - Diagnóstico da relação entre importância e domínio e as principais recomendações

Importância <i>versus</i> Domínio	Diagnóstico	Recomendações
---	-------------	---------------

Maior importância com menor domínio	<i>Gap</i> expressivo no desenvolvimento da competência	Desenvolvimento de ações de desenvolvimento, com vistas ao aperfeiçoamento da lacuna identificada. Recomenda-se, também, o empenho da área de Gestão de Pessoas no sentido de promover um sistema de gerenciamento de desempenho capaz de identificar as causas deste <i>gap</i> , estabelecendo, se possível, metas, indicadores e objetivos de desempenho que sejam motivadores ao pleno desenvolvimento do indivíduo. Ações individualizadas de acompanhamento ou suporte à aprendizagem também podem ser implementadas. O apoio do superior imediato no planejamento de desempenho do indivíduo também deve ser ressaltado como fator estratégico no seu desenvolvimento, além de orientações constantes e <i>feedbacks</i> frequentes.
Maior importância com maior domínio	Competência plenamente desenvolvida no indivíduo	Acompanhamento contínuo por parte da área de Gestão de Pessoas no sentido de prover novos desafios que visem ao desenvolvimento de novas competências relacionadas ao trabalho.
Menor importância com maior domínio	Ações emergenciais de capacitação não são recomendadas	O <i>gap</i> identificado deve ser trabalhado pela instituição apenas quando se tornar um entrave estratégico ao desenvolvimento organizacional.
Menor importância com menor domínio	Nenhuma necessidade de capacitação	O planejamento de ações de aprendizagem deve ser feito apenas se for estratégico à organização.

Fonte: Moura *et al.* (2012) *apud* ME/SEGES/ENAP/FINATEC (2020, p. 40).

Posteriormente, foi realizada a conversão em notas de 0 a 10, conforme a seguir: (1) = 0; (2) = 2,5; (3) = 5,0; (4) = 7,5; (5) = 10. Da interpretação das médias e dos desvios-padrão obtidos, os itens com foram observadas as médias mais elevadas, moderadas e baixas.

Além das análises descritivas, compostas por média e desvio padrão em termos de importância, domínio e frequência, também foram analisadas as lacunas de competências para verificar a existência de necessidades de desenvolvimento.

Para esse diagnóstico de necessidades de desenvolvimento a fim de se estabelecer prioridades nas ações de desenvolvimento, foi aplicada a seguinte fórmula proposta por Brandão (2023):

$$N = I (10-D)$$

Onde:

N = necessidade de desenvolvimento;

I = importância média atribuída a cada competência; e

D = domínio médio atribuído a cada competência.

Assim, o “N” foi entendido como o grau de necessidade de desenvolvimento, que indica a lacuna ou *gap* de cada competência avaliada, podendo variar de 0 a 100, e

apresentado no Quadro 25 - Interpretação das lacunas (*gaps*) de competência, conforme proposto por Brandão (2023).

Quadro 25 – Interpretação das lacunas (*gaps*) de competências

Lacuna ( <i>gap</i> ) de competências	Interpretação
$N \leq 25$	Pouca ou nenhuma necessidade de desenvolvimento
$N > 25$ e $\leq 50$	Média necessidade de desenvolvimento
$N > 50$	Elevada necessidade de desenvolvimento

Fonte: Elaborado pelo autor (2024), adaptado de Brandão (2023).

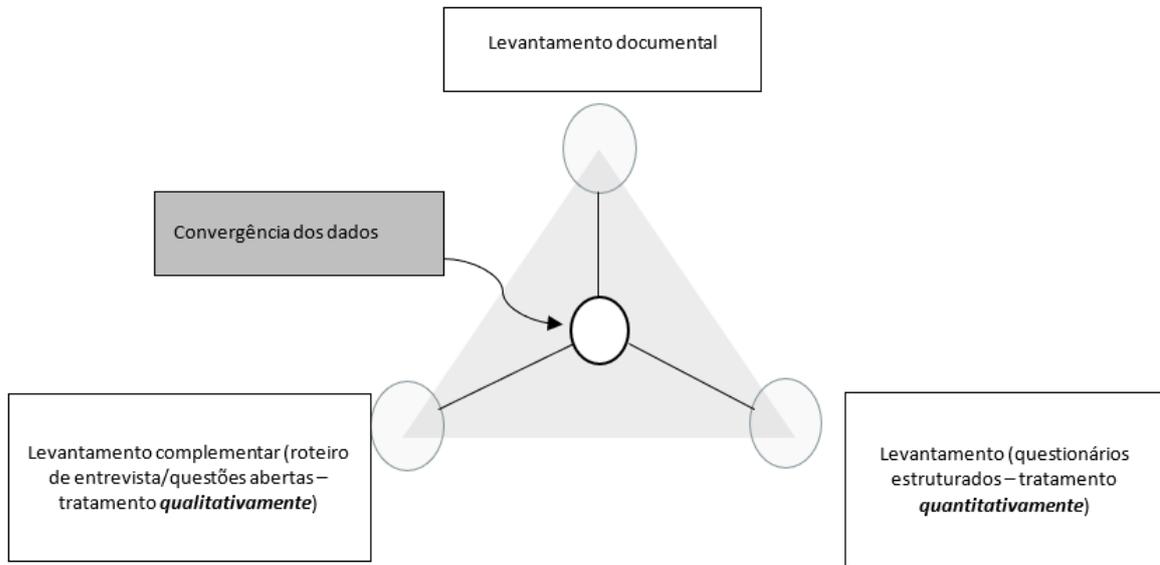
Além disso, foram analisados os *gaps* tanto das competências profissionais individuais para o cargo quanto das transversais indispensáveis ao exercício da função pública comparando importância *versus* domínio (I-D) e frequência *versus* domínio (F-D), levando em consideração que o *gap* (F-D) ideal deveria ser  $\leq 0$ .

Por fim, foi realizada a triangulação que, na concepção de Denzin (1970), Denzin e Lincoln (2005) *apud* Zappellini e Feuerschütte (2015, p. 246), diz respeito à “combinação de metodologias diferentes para analisar o mesmo fenômeno, de modo a consolidar a construção de teorias sociais”. Segundo Zappellini e Feuerschütte (2015, p. 268) “(...) a triangulação se mostra uma ferramenta útil para a produção de conhecimentos sustentados em metodologias que permitem a aproximação e a apreensão de fenômenos da realidade de forma abrangente e aprofundada.”

Esse procedimento se propõe a aumentar a confiabilidade dos resultados de sua pesquisa, pois o objetivo é produzir conhecimento e não o resultado final, por meio da combinação de diferentes métodos de coleta e de análise de dados e, portanto, consolidar suas conclusões a respeito do fenômeno que está sendo investigado (Zappellini; Feuerschütte, 2015).

Ademais, há diversos tipos de triangulação, tais como: triangulação de dados; a triangulação de investigadores; triangulação da teoria; triangulação metodológica; triangulação interdisciplinar; e ainda a triangulação com analistas múltiplos. Para esta pesquisa, se utilizou, conforme Zappellini e Feuerschütte (2015), da triangulação metodológica, pois se trata da triangulação entre métodos, pois foram adotados diferentes meios de coleta de dados a fim de produzir a pesquisa com base na comparação dos resultados, bem como a triangulação de dados, já que se trabalhou com diferentes populações – sujeitos primários e secundários, conforme sintetizados na Figura 9 – Diagrama da triangulação metodológica e de dados da pesquisa.

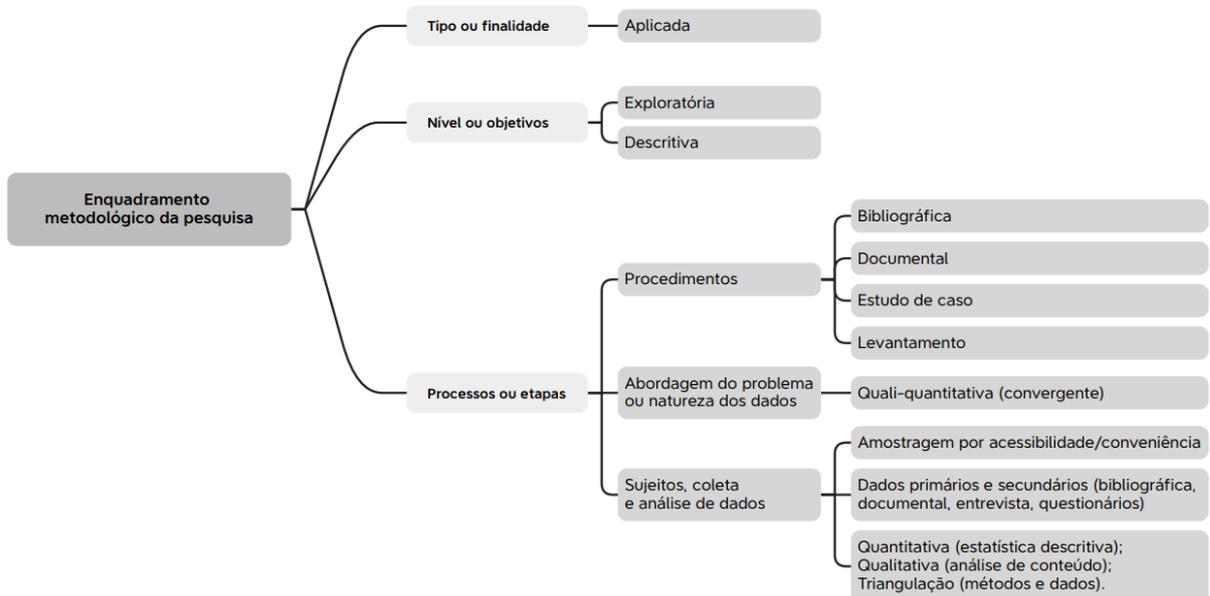
Figura 9 – Diagrama da triangulação metodológica e de dados da pesquisa



Fonte: Elaborado pelo autor com base na literatura (2024).

Portanto, de forma resumida, a Figura 10 – Diagrama do enquadramento metodológico da pesquisa sintetiza o enquadramento metodológico aplicado a esta pesquisa.

Figura 10 – Diagrama do enquadramento metodológico da pesquisa



Fonte: Elaborado pelo autor com base na literatura (2024).

### 3.5 LIMITAÇÕES DA PESQUISA

A pesquisa de analisar como sistematizar as práticas de desenvolvimento das competências dos servidores Assistentes em Administração da UFRPE encontrou limitações **quanto ao *lócus*** (apenas uma instituição e apenas algumas unidades organizacionais); **aos**

**sujeitos** (apenas cargos de nível D, de nomenclatura Assistentes em Administração, e de unidades organizacionais heterogêneas); **e quanto ao tema** (gestão de pessoas - desenvolvimento de competências).

### 3.6 ALCANCE DOS OBJETIVOS

Com isso, a fim de responder a pergunta de pesquisa e alcançar o objetivo geral de propor um modelo sistematizado das práticas de desenvolvimento de competências dos servidores Assistentes em Administração da UFRPE alinhado às diretrizes do PCCTAE e aos objetivos do PDI, foram percorridos os quatro objetivos específicos, conforme segue descrito no Quadro 26 – Matriz de amarração metodológica com os objetivos da pesquisa e caminhos percorridos, conforme sugestão de Mazzon (2018), o qual ensina que essa matriz tem como objetivo permitir ao pesquisador refletir criticamente se ‘todas as pontas’ da sua pesquisa estão devidamente concatenadas, articuladas e amarradas.

Quadro 26 – Matriz de amarração metodológica com os objetivos da pesquisa e caminhos percorridos

Modelos teóricos	Objetivos da pesquisa	Hipóteses	Questões	Técnicas de análise	Resultados da pesquisa
<p>Dimensões da competência Durand (2000);</p> <p>Modelo de gestão por competências (Guimarães <i>et al.</i>, (2001);</p> <p>Sistematização das ações de desenvolvimento de competências (Carbone <i>et al.</i> 2016); (Jara Holliday, 2006; 2018).</p> <p>Mapeamento e avaliação das competências (ENAP, 2020a); (Brandão, 2017; 2023); (Moura <i>et al.</i>, 2012 <i>apud</i> ME/SEGES/ENAP/FINATEC, 2020).</p>	<p>(1) Analisar o Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação (PCCTAE) e o Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) da UFRPE buscando identificar as competências profissionais individuais necessárias para o desempenho do cargo, as essenciais e organizacionais da UFRPE.</p>	-	-	Qualitativa : Conteúdo	Levantamento e análise documental das informações;
	<p>(2) Conhecer o panorama atual das práticas a fim de identificar possíveis programas ou estratégias de desenvolvimento</p>	-	-	Qualitativa : Conteúdo	Levantamento e análise documental das informações;

	de competências dos Assistentes em Administração na UFRPE.				
	(3) Investigar os programas ou estratégias para promover o desenvolvimento de competências dos Assistentes em Administração da UFRPE.	-	2 questões abertas e 9 fechadas com gestores gerais; 11 questões abertas com gestor(a) de pessoas.	Quantitativa: Estatística descritiva; Qualitativa : Conteúdo	Análise documental; Análise e cruzamento dos dados levantados com gestores
	(4) Identificar os pontos fortes e fracos das práticas de desenvolvimento de competências dos Assistentes em Administração ao longo das diferentes etapas de sua carreira.	-	45 Questões fechadas com TAES	Quantitativa: Estatística descritiva; Qualitativa : Conteúdo	Análise e descrição das possibilidades de práticas de desenvolvimento de competências; Análise e cruzamento dos dados levantados com sujeitos.

Fonte: Elaborado pelo autor (2023), adaptado de Mazzon (2018).

## 4 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Este capítulo, em sua primeira seção, é feito a caracterização do ambiente de pesquisa com dados gerais da instituição e dos sujeitos da pesquisa.

### 4.1 CARACTERIZAÇÃO DO AMBIENTE DE PESQUISA

#### 4.1.1 Estrutura Organizacional

A UFRPE é uma autarquia federal vinculada ao Ministério da Educação, com uma administração composta por reitoria, vice-reitoria, e pró-reitorias especializadas em áreas como planejamento e gestão estratégica; ensino de graduação; pós-graduação; gestão estudantil e inclusão; extensão, cultura e inclusão; administração e gestão de pessoas. Além disso, seguindo a hierarquia, conforme demonstrado na Figura 5 – Estrutura Organizacional da Universidade Federal Rural de Pernambuco – UFRPE e disponível no ANEXO XV, há institutos; unidades e departamentos de ensino e pesquisa, e de gestão; colégio de ensino básico e tecnológico; sistema de bibliotecas; editora e núcleos (UFRPE, 2022).

#### 4.1.2 Missão, Visão e Valores

**Missão:** Semear conhecimento, inovação e inclusão por meio de ensino, pesquisa, extensão e gestão, atentos à complexidade, pluralidade e diversidade dos anseios sociais (UFRPE, 2022).

**Visão:** Destacar-se nacional e internacionalmente pelo protagonismo e responsabilidade diante dos desafios e transformações da universidade pública (UFRPE, 2022).

**Valores:** Inovação, inclusão, transparência, sustentabilidade, integridade, respeito à diversidade e aos saberes populares, equidade e ética (UFRPE, 2022).

#### 4.1.3 Objetivos Estratégicos

O PDI da UFRPE detalha os objetivos estratégicos em diversas áreas, abrangendo ensino, pesquisa, extensão e gestão, com foco no desenvolvimento institucional sustentável e inclusivo, conforme Quadro 27 - Objetivos estratégicos por eixo/perspectivas da UFRPE, os

quais refletem os esforços da instituição para alcançar suas metas estratégicas até 2030, alinhadas à missão, a seguir.

Quadro 27 - Objetivos estratégicos por eixo/perspectivas da UFRPE

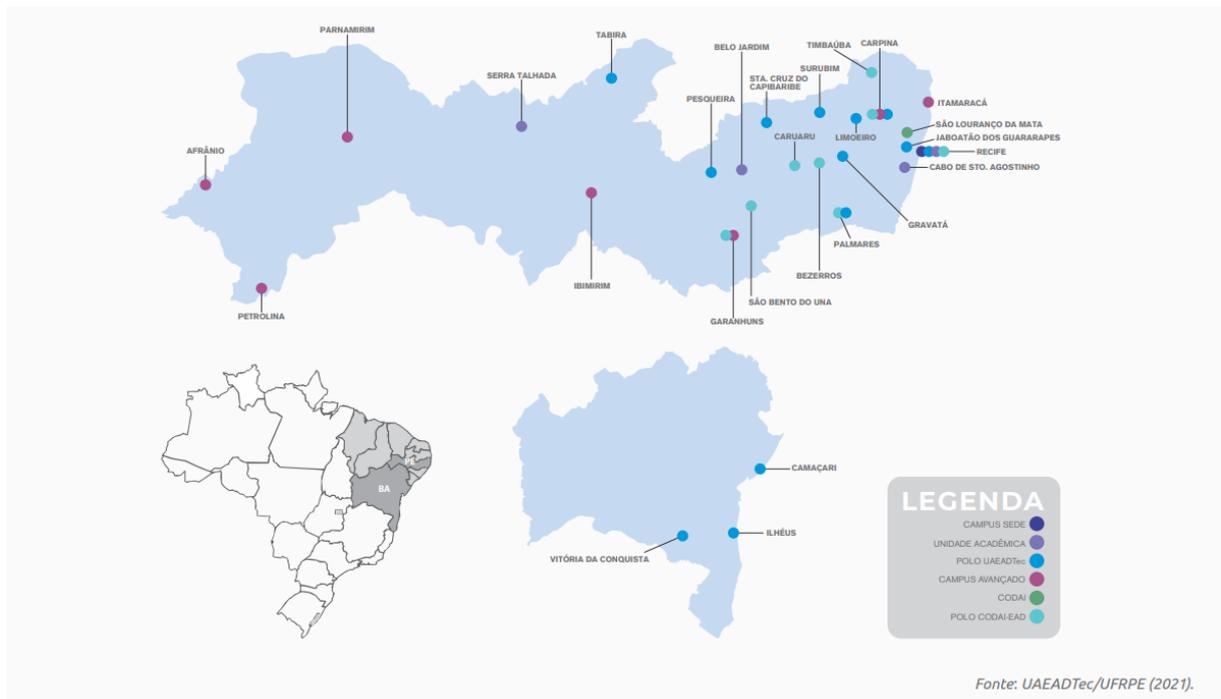
Eixo/Perspectiva	Objetivos Estratégicos
Sociedade	1. Elevar a qualidade da formação orientada para enfrentar desafios complexos.
	2. Mitigar riscos específicos de retenção e evasão em cada curso.
	3. Promover metodologias inovadoras e inclusivas no uso de tecnologias.
	4. Desenvolver a produção científica e a inovação de alto impacto.
	5. Envolver comunidades externas na priorização de demandas para a produção científica.
	6. Fortalecer a extensão como relação transformadora entre universidade e sociedade.
	7. Aperfeiçoar a política de assistência estudantil.
Processos Internos	8. Promover ações concretas para a melhoria da governança
	9. Consolidar iniciativas de inovação organizacional.
	10. Aprimorar os fluxos de comunicação institucional.
	11. Efetivar a logística sustentável.
Aprendizagem e Crescimento	12. Fortalecer o desenvolvimento do capital humano na UFRPE.
	13. Qualificar as ações de saúde, segurança e qualidade de vida no trabalho.
	14. Implementar a gestão integrada da infraestrutura física da UFRPE.
	15. Assegurar e gerir os recursos tecnológicos para maior eficiência nas atividades.
Orçamento	16. Adotar melhores práticas na ampliação de parcerias para captação de recursos.
	17. Envolver todos os níveis de gestão nos esforços por eficiência e sustentabilidade.

Fonte: UFRPE (2022), com adaptações

#### 4.1.4 Unidades Acadêmicas, localização e cursos

A UFRPE possui cinco unidades acadêmicas principais e oito *campi* avançados, além de polos de ensino a distância em Pernambuco e na Bahia, conforme distribuição apresentada na Figura 11 – Geolocalização da UFRPE com suas unidades e polos EAD, e oferece 54 cursos de graduação, 59 de pós-graduação *stricto sensu*, além de cursos técnicos e na modalidade de ensino a distância (EAD). Os cursos de graduação estão assim distribuídos: Campus Sede - Dois Irmãos, Recife, PE (28); Unidade Acadêmica de Serra Talhada (UAST) (9); Unidade Acadêmica de Belo Jardim (UABJ) (5); Unidade Acadêmica do Cabo de Santo Agostinho (UACSA) (4); Unidade Acadêmica de Educação a Distância e Tecnologia (UAEADTec) (8). A sua distribuição por áreas de conhecimento é a seguinte: Ciências Agrárias: 13 cursos (23% da oferta total); Ciências Exatas e da Terra: 12 cursos (22%); Ciências Humanas: 5 cursos (9%); Ciências Sociais Aplicadas: 8 cursos (15%); Ciências Biológicas: 3 cursos (5%); Ciências da Saúde: 1 curso (2%); Engenharias e Tecnologia: 9 cursos (17%); Linguística, Letras e Artes: 4 cursos (7%) (UFRPE, 2022, 2023).

Figura 11 – Geolocalização da UFRPE com suas unidades e polos EAD

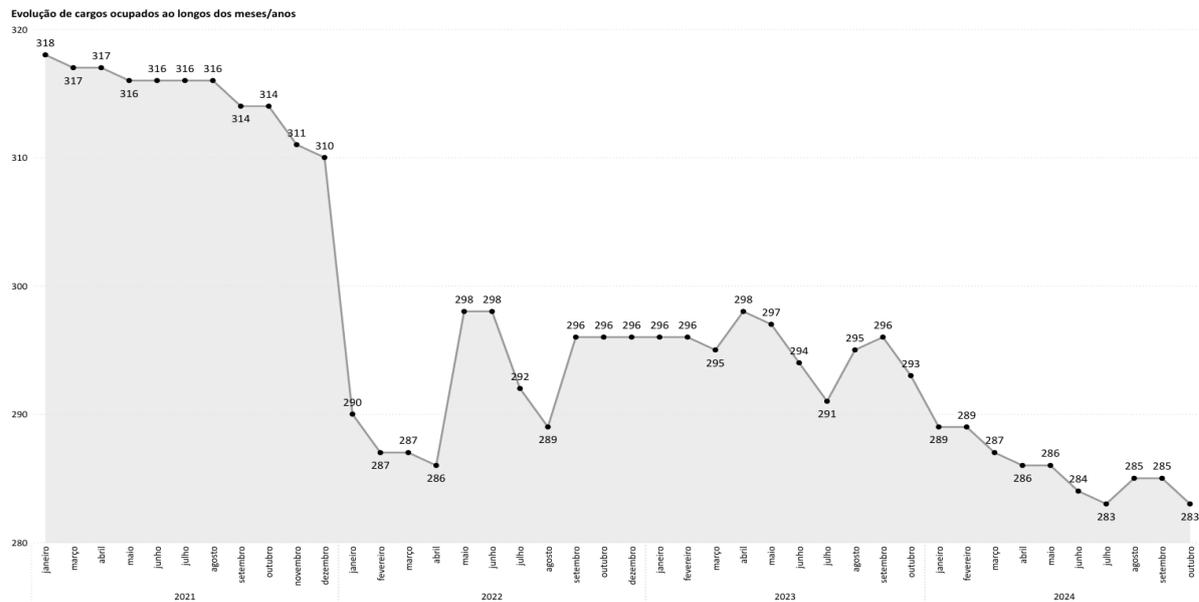


Fonte: – Universidade Federal Rural de Pernambuco – UFRPE (2022)

#### 4.1.4.1 Gestão de pessoas – composição, quadro efetivo e distribuição

O quadro de pessoal da UFRPE (2024) é composto por diferentes categorias de servidores: Docentes (Magistério Superior) - 1.134 profissionais; Docentes EBTT (Ensino Básico, Técnico e Tecnológico) - 68 profissionais; e Técnicos Administrativos em Educação (TAE) - com um total de 948 servidores, distribuídos em três níveis: Nível E: 280 ; Nível D: 534; Nível C: 134. Dos cargos de Nível D, 283 cargos estão ocupados por Assistentes em Administração, com 15 vagas disponíveis, totalizando 298. A evolução da ocupação destes cargos ao longo dos anos e meses pode ser visualizada no Gráfico 1 – Histórico de ocupação do cargo Assistente em Administração, a seguir.

Gráfico 1 – Histórico de ocupação do cargo Assistente em Administração



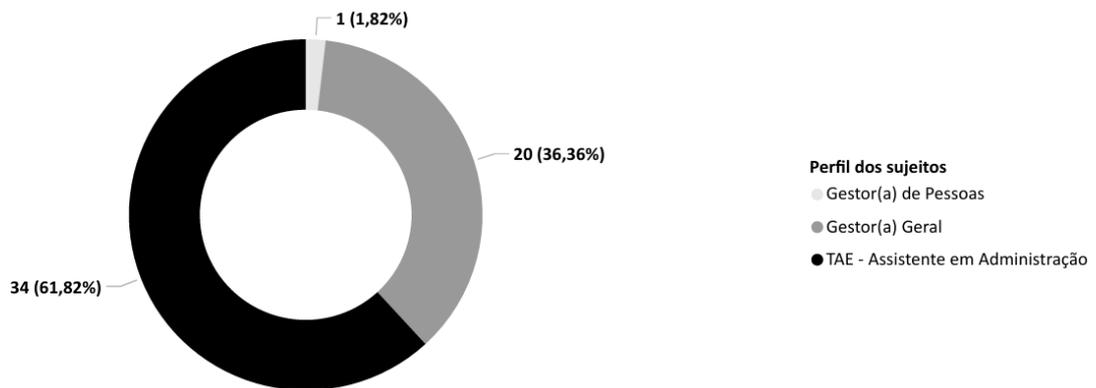
Fonte: Elaborado pelo autor (2024) com dados do Quadro de Referência 2021 a 2024.

Cabe destacar que destes cargos, 5 estão cedidos a outros órgãos ou entidades da Administração Pública; portanto, efetivamente, estavam em atividade da instituição 278.

#### 4.1.5 Perfil dos sujeitos pesquisados

Houve 55 sujeitos participantes da pesquisa (34 primários e 21 secundários), conforme a distribuição no Gráfico 2 – Perfil dos sujeitos da pesquisa, 61,82% são Assistentes em Administração (sujeitos primários); 36,36%, gestores e gestoras gerais (sujeitos secundários); e 1,82% completam o perfil como gestor(a) de pessoas (sujeito secundário). Desses participantes, 58,18% informaram ser do gênero feminino e 41,82%, do gênero masculino, com idades que variam de 25 a 35 anos (32,73%); 35 a 45 anos (38,18%); 45 a 55 anos (20%); e de 55 a 65 anos (1,82%). Quanto à distribuição por escolaridade, 38,18% possuem nível de pós-graduação *lato sensu*; 32,73%, nível de mestrado; 16,36%, doutorado; 9,09%, graduação; e ensino médio e pós-doutorado representam 1,82%, respectivamente.

Gráfico 2 – Perfil dos sujeitos da pesquisa



Fonte: Elaborado pelo autor (2024) com dados da pesquisa.

Entre os participantes, a predominância é de Assistentes em Administração que, em sua maioria, são mulheres e possuem idades de 35 a 45 anos, refletindo um perfil de profissional em fase avançada de carreira. Observa-se também um elevado nível de qualificação acadêmica, com destaque para pós-graduação lato sensu e mestrado, enquanto os níveis de doutorado e pós-doutorado estão presentes em menor proporção. A priori, se observa a partir desses dados, um corpo de funcionários qualificado e experiente, o que sugere ser uma força de trabalho madura e bem-preparada para os desafios institucionais.

#### 4.1.5.1 Sujeitos primários

Os sujeitos primários representaram 34 participantes da pesquisa (61,82%). A análise do perfil sociodemográfico desses sujeitos revelou que 47,06% afirmaram ser do gênero masculino e 52,94%, feminino. A faixa etária predominante é de 35 a 45 anos, com 52,94%; seguida de 25 a 35 anos, com 29,41%; 45 a 55 anos, com 14,71%; e de 55 a 65 anos, com 2,94%. A escolaridade predominante é a pós-graduação lato sensu, representando 50%; seguida de mestrado, com 29,41%; graduação, com 14,71%; e doutorado e nível médio, ambos com 2,94%.

Quanto à unidade organizacional onde desempenham suas atividades, 70,59% dos sujeitos estão na área de Gestão; 20,59% na de Ensino; 5,88% na de Pesquisa; e 2,94% na de Assistência Estudantil. O tempo de ingresso no serviço público é bem heterogêneo: 14,71% possuem até 3 anos; 38,24%, de 3 a 10 anos; 32,35%, de 10 a 15 anos; e 14,71%, de 15 a 25 anos. O tempo no cargo de Assistente em Administração também se mostra similar: até 3 anos, 23,53%; de 3 a 10 anos, 44,12%; de 10 a 15 anos, 26,47%; e de 15 a 25 anos, 5,88%. Observou-se que pode ter havido certa confusão nas respostas, pois se 14,71% estão no

serviço público há até 3 anos, o tempo nesse cargo deveria ser informado como igual ou inferior a este período.

A maioria dos sujeitos não ocupa função ou cargo comissionado, representando 79,41% da amostra. Daqueles que ocupam, a maioria está há até 3 anos na função (80%).

Entre as mulheres, 11,76% estão na faixa etária de 25 a 35 anos; 32,35%, de 35 a 45 anos; e 11,76%, de 45 a 55 anos. Quanto à escolaridade, 5,88% possuem nível de graduação; 23,53%, especialização; e 23,53%, mestrado. A maioria atua na unidade organizacional de Gestão (29,41%), seguida pela de Ensino (14,71%) e Pesquisa (5,88%). Em relação ao tempo no serviço público, 2,94% têm até 3 anos; 23,53%, de 3 a 10 anos; 14,71%, de 10 a 15 anos; e 11,76%, de 15 a 25 anos. Quanto ao tempo no cargo de Assistente em Administração, 3,82% indicaram até 3 anos; 29,41%, de 3 a 10 anos; 11,76%, de 10 a 15 anos; e 2,94%, de 15 a 25 anos. Apenas 8,82% das mulheres ocupam função ou cargo comissionado, sendo que a maioria está na função há menos de 3 anos.

Para os homens, a maioria (41,18%) atua na unidade organizacional de Gestão, seguida pela de Ensino (5,88%). Não houve respondentes nas outras unidades. Em relação ao tempo no serviço público, 11,76% têm até 3 anos; 14,71%, de 3 a 10 anos; 11,76%, de 10 a 15 anos; e 2,94%, de 15 a 25 anos. Quanto ao tempo no cargo de Assistente em Administração, 14,71% informaram até 3 anos; 14,71%, de 3 a 10 anos; 11,71%, de 10 a 15 anos; e 2,94%, de 15 a 25 anos. Apenas 11,76% dos homens ocupam função ou cargo comissionado, todos há menos de 3 anos.

Essa análise revelou que há uma ligeira maioria feminina, predominância na faixa etária de 35 a 45 anos e uma forte presença de pós-graduados lato sensu. Observa-se que a maioria atua na área de Gestão e que, apesar da heterogeneidade no tempo de serviço público, há consistência nos tempos de atuação no cargo. A baixa representatividade nos cargos comissionados e o curto tempo de ocupação sugerem um contexto de funções menos hierárquicas e uma estrutura de progressão horizontal. A divergência nos dados entre tempo de serviço público e de atuação no cargo aponta uma possível falha de entendimento na coleta, sugerindo a necessidade de maior clareza nas instruções de preenchimento.

Em geral, evidencia-se que, embora haja equilíbrio de gênero entre os Assistentes em Administração, há diferenças notáveis: as mulheres apresentam maior nível de qualificação,

com predominância de especialização e mestrado, e estão concentradas nas áreas de Gestão e Ensino, enquanto os homens, também majoritariamente na Gestão, têm uma leve predominância em funções comissionadas e menor frequência em qualificações avançadas. Esses dados sugerem que, apesar da estabilidade de ambos os gêneros no serviço público, as oportunidades de acesso a funções estratégicas e de qualificação formal podem estar distribuídas de forma desigual, apontando para a importância de políticas que reforcem a equidade e o desenvolvimento de carreira. Os dados em gráficos podem ser conferidos no APÊNDICE N - Perfil sociodemográfico dos sujeitos primários e APÊNDICE O - Perfil profissional dos sujeitos primários.

#### *4.1.5.2 Sujeitos secundários*

Os sujeitos secundários representaram 21 participantes da pesquisa — gestores gerais (20; 36,36%) e gestor(a) de pessoas (1; 1,82%). A análise do perfil sociodemográfico desses sujeitos revelou que 66,67% afirmaram ser do gênero feminino e 33,33%, masculino. A faixa etária predominante é de 35 a 45 anos, com 47,62%; seguida de 45 a 55 anos, com 28,57%; e de 25 a 35 anos, com 23,81%. A escolaridade predominante é a pós-graduação stricto sensu em nível de mestrado e doutorado, ambos com 38,1% cada; seguida de pós-graduação lato sensu, com 19,05%; e pós-doutorado, com 4,76%.

Quanto à unidade organizacional onde desempenham suas atividades, 52,38% dos sujeitos estão na área de Gestão; 42,86% na de Ensino; e 4,76% na de Saúde. Os cargos originais desses sujeitos são Técnico Administrativo em Educação (TAE) — especialidades e níveis diversos (61,9%) — e Docente, em áreas e níveis diversos do conhecimento (38,1%). Eles ocupam cargos ou funções com FG - Função Gratificada (71,43%); CD - Cargo de Direção (23,81%); e Coordenação Geral ou de Curso (4,76%).

O tempo de ingresso no serviço público é bem heterogêneo: 4,76% possuem até 3 anos; 38,1%, de 3 a 10 anos; 38,1%, de 10 a 15 anos; e 19,05%, de 15 a 25 anos. O tempo no cargo ou função atual é similar: até 3 anos, 14,29%; de 3 a 10 anos, 57,14%; de 10 a 15 anos, 19,05%; e de 15 a 25 anos, 9,52%.

Entre as mulheres, 42,86% estão na faixa etária de 35 a 45 anos; 14,29%, de 45 a 55 anos; e 9,52%, de 25 a 35 anos. Quanto à escolaridade, 4,76% possuem pós-graduação lato sensu; 38,1%, mestrado; e 23,81%, doutorado. A maioria atua na unidade organizacional de

Gestão (38,1%), seguida pela de Ensino (23,81%) e Saúde (4,76%). Técnicas Administrativas em Educação (TAE) em especialidades e níveis diversos representam 47,62%; docentes em áreas e níveis diversos do conhecimento representam 19,05%. Em relação ao tempo no serviço público, 23,81% têm de 3 a 10 anos; 28,57%, de 10 a 15 anos; e 14,29%, de 15 a 25 anos. No cargo atual, 4,76% afirmaram estar há até 3 anos; 38,1%, de 3 a 10 anos; 14,29%, de 10 a 15 anos; e 9,52%, de 15 a 25 anos. Desse grupo, 38,1% indicaram estar até 3 anos em cargos ou funções comissionadas; e 28,57%, de 3 a 10 anos.

Em geral, evidencia-se que há uma maioria feminina entre os gestores e gestoras, com idades predominantes entre 35 e 45 anos e alta qualificação acadêmica, principalmente em níveis de mestrado e doutorado. A área de Gestão concentra a maior parte dos sujeitos, sendo o cargo de TAE o mais comum. Há também uma variação no tempo de serviço público dos sujeitos, com uma presença significativa de profissionais com 3 a 15 anos de experiência. Por fim, essa análise apontou um perfil qualificado e experiente. Os dados em gráficos podem ser conferidos no APÊNDICE P - Perfil sociodemográfico dos sujeitos secundários e APÊNDICE Q - Perfil profissional dos sujeitos secundários.

#### 4.2 ANÁLISE DO PLANO DE CARREIRA DOS CARGOS TÉCNICO-ADMINISTRATIVOS EM EDUCAÇÃO (PCCTAE) E DO PLANO DE DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL (PDI) DA UFRPE

A seguir serão apresentados os resultados da pesquisa referentes ao objetivo específico 1, o qual buscou analisar o PCCTAE e PDI da UFRPE - PDI 2021-2030. Esses resultados se deram com base na análise do conteúdo documental, utilizando-se da proposta de Bardin (1977), em conjunto com os ensinamentos de Brandão (2023). Os resultados da análise do conteúdo do PCCTAE se deram em conjunto com as diretrizes para o desenvolvimento profissional dos integrantes do PCCTAE (Decreto 5.825/2006) e com a descrição do cargo de Assistente em Administração. Do PDI se deu por meio do mapeamento das competências essenciais e organizacionais da UFRPE, conforme descritas pela ENAP (2020a).

##### 4.2.1 Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação (PCCTAE)

No tratamento dos resultados e interpretação, os dados foram organizados no Quadro 28 - Matriz dos resultados do conteúdo do PCCTAE e demais documentos com as seguintes colunas: código (A1, B1 etc.), tema/classificação, descrição, fonte/origem dos

dados, categoria e indicador. Esta estrutura permitiu visualizar de forma clara as associações entre cada elemento e seus respectivos indicadores, facilitando a compreensão dos objetivos de desenvolvimento e progressão na carreira técnica-administrativa.

Quadro 28 - Matriz dos resultados do conteúdo do PCCTAE e demais documentos

<b>Código</b>	<b>Tema/classificação</b>	<b>Descrição</b>	<b>Fonte</b>	<b>Categoria</b>	<b>Indicador</b>
A1	Organização de Documentos	Gerenciamento de documentos, triagem, arquivamento e controle	Descrição do Cargo	Competências Necessárias	Controle e organização administrativa
A2	Atendimento ao Usuário	Atendimento a usuários internos e externos, fornecimento de informações	Descrição do Cargo	Competências Necessárias	Qualidade no atendimento e suporte
A3	Suporte em Recursos Humanos	Processos de recrutamento, controle de frequência e administração de benefícios	Descrição do Cargo	Competências Necessárias	Gestão de pessoas e apoio administrativo
A4	Controle de Materiais e Patrimônio	Controle de estoque, distribuição de suprimentos e requisição de novos materiais	Descrição do Cargo	Competências Necessárias	Gestão de materiais e logística
A5	Gestão Orçamentária e Financeira	Emissão de relatórios, controle de lançamentos financeiros, preparação de contratos e convênios	Descrição do Cargo	Competências Necessárias	Controle financeiro e administrativo
A6	Uso de Ferramentas Tecnológicas	Uso de softwares para elaboração de documentos, planilhas e relatórios	Descrição do Cargo	Competências Necessárias	Eficiência tecnológica
A7	Comunicação Oficial	Redação e interpretação de documentos oficiais, conforme normas institucionais	Descrição do Cargo	Estrutura de Progressão	Comunicação eficaz
B1	1ª Progressão (90h)	De D401 para D402 – Requer 90h de capacitação e 18 meses de interstício	Lei 11.091/2005	Estrutura de Progressão	Desenvolvimento e progressão
B2	2ª Progressão (120h)	De D402 para D403 – Requer 120h de capacitação e 18 meses de interstício	Lei 11.091/2005	Estrutura de Progressão	Desenvolvimento e progressão
B3	3ª Progressão (150h)	De D403 para D404 – Requer 150h de	Lei 11.091/2005	Estrutura de Progressão	Desenvolvimento e progressão

		capacitação e 18 meses de interstício			
B4	Limite de Progressão	Última progressão disponível, totalizando 360h de capacitação	Lei 11.091/2005	Estrutura de Progressão	Limite de progressão na carreira
C1	Capacitação Contínua	Ações de capacitação mínima de 20h para aprimoramento contínuo	Decreto 5.825/2006	Desenvolvimento e Qualificação	Capacitação contínua
C2	Incentivo à Qualificação	Benefício salarial para servidores com certificações além do mínimo exigido	Lei 11.091/2005	Desenvolvimento e Qualificação	Valorização profissional
C3	Ações de Desenvolvimento Complementares	Atualização gerencial e operacional, além das exigências legais de progressão	Decreto 5.825/2006	Desenvolvimento e Qualificação	Aperfeiçoamento profissional

Fonte: Elaborado pelo autor (2024).

Foi possível extrair que o cargo de Assistente em Administração requer competências multidisciplinares nas áreas de gestão documental, atendimento, controle de estoque, gestão financeira e comunicação. Em termos de estrutura de progressão, identificou-se que é limitada a três níveis, o que estabelece um limite claro para o crescimento por capacitação, com um total de 360 horas de treinamento. Em última análise, este formato pode restringir a motivação dos profissionais, sugerindo a necessidade de revisões.

Os resultados das análises mostraram a estrutura da carreira técnico-administrativa com uma progressão hierárquica baseada em níveis (de D1 a D4), organizados em classes e padrões de vencimento. A evolução na carreira ocorre através de progressões por capacitação e avaliação de desempenho. Na progressão por capacitação, a carreira prevê três níveis de progressão (90 horas, 120 horas, e 150 horas), cada um com um interstício mínimo de 18 meses entre eles. A cada progressão, o servidor avança um nível, até o limite do último nível de capacitação (D404), totalizando 360 horas de capacitação ao longo da carreira. Após a última progressão (D404), não há avanços adicionais previstos apenas por capacitação. Em que pese isso, a lei incentiva a qualificação superior ao requisito mínimo do cargo, concedendo um adicional salarial proporcional ao nível de formação adquirido (como especialização, mestrado ou doutorado). Esse incentivo visa a valorização dos servidores que busquem aperfeiçoamento além das exigências do cargo. Por fim, também é introduzida a avaliação de desempenho como critério para progressão e desenvolvimento na carreira, com foco na eficiência, produtividade e contribuição do servidor para o ambiente de trabalho.

Quanto ao decreto 5.825/2006, este documento promove a capacitação contínua como ferramenta essencial para o desenvolvimento de competências. Define que ações de capacitação devem ter um mínimo de 20 horas para serem contabilizadas para progressão. Ele reforça a necessidade de atualização e aprimoramento regular dos servidores, adaptando-os às mudanças e demandas institucionais. Assim como destacado no PCCTAE, ele também incentiva a qualificação superior ao requisito mínimo do cargo, oferecendo benefícios salariais aos servidores que adquirirem certificações ou diplomas adicionais. Por fim, propõe que as instituições elaborem um Plano de Desenvolvimento dos Integrantes da Carreira para alinhar as ações de desenvolvimento e qualificação às metas institucionais.

A descrição do cargo de Assistente em Administração detalha as principais funções e competências requeridas para o seu desempenho. Também informa a escolaridade mínima de ensino médio profissionalizante ou médio completo com experiência, além de 12 meses de experiência prática na área. Ao relacionar as responsabilidades gerais ou atividades típicas do cargo, como oferecer suporte administrativo e técnico em diversas áreas como recursos humanos, finanças, logística, e gestão de materiais, foi possível extrair que o cargo exige habilidades em comunicação, organização, atenção aos detalhes e uso de tecnologias de informação para atender as demandas administrativas.

O resultado dessas análises indicou que as competências exigidas pelo cargo de Assistente em Administração estão alinhadas com as demandas operacionais e de suporte administrativo. No entanto, para acompanhar as evoluções institucionais e os novos desafios, seria interessante que a capacitação e o desenvolvimento profissional abordassem competências complementares, como a transformação digital e a gestão por resultados, para que o servidor possa contribuir de forma mais integrada com a estratégia institucional, conforme veremos na análise do PDI mais adiante.

#### **4.2.2 Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) da UFRPE**

No tratamento dos resultados, alinhado com a proposta de Brandão (2023), os dados foram organizados preliminarmente no Quadro 29 - Matriz preliminar dos resultados e interpretação das competências da UFRPE com base no PDI 2021-2030, com as seguintes colunas: tipo da competência (essencial ou organizacional) fonte/origem dos dados (missão, visão, objetivos estratégicos), classificação/tema (ensino, pesquisa, extensão, etc.), indicador (qualidade, inclusão, redução, programas, práticas, melhorias etc.), e código (A1, B1, etc.),

discutidos na sequência e consolidados no Quadro 30 - Matriz consolidada dos resultados e interpretação das competências da UFRPE com base no PDI 2021-2030.

Quadro 29 - Matriz preliminar dos resultados e interpretação das competências da UFRPE com base no PDI 2021-2030

Código	Classificação	Indicador	Tipo	Origem da informação		
				Missão	Visão	OE
A1	Ensino	Conceito Enade, CPC	Essencial	X		
A2	Pesquisa	Produção científica indexada	Essencial	X		
A3	Extensão	Projetos e impacto social	Essencial	X		
A4	Gestão	Governança e transparência	Essencial	X		
A5	Inovação	Desenvolvimento de novas tecnologias	Essencial	x		
B1	Internacionalização	Parcerias com instituições estrangeiras	Essencial		X	
B2	Sustentabilidade	Práticas ambientais e sociais responsáveis	Essencial		X	
B3	Sustentabilidade	Eficiência e uso sustentável de recursos	Essencial		X	
B4	Internacionalização	Aumento da visibilidade global	Essencial		X	
C1	Qualidade do Ensino	Melhorias nos índices de qualidade acadêmica	Organizacional			X
C2	Inclusão e Retenção	Redução dos índices de evasão	Organizacional			X
C3	Inovação Científica	Aumento na produção científica	Organizacional			X
D1	Governança	Melhoria nos índices de governança pública	Organizacional			X
D2	Gestão de Riscos	Redução de riscos e incidentes institucionais	Organizacional			X
E1	Metodologias Ativas	Implementação de tecnologias educacionais	Organizacional			X
E2	Inclusão	Acessibilidade digital	Organizacional			X
F1	Relação Comunitária	Participação em ações de extensão	Organizacional			X
F2	Integração Social	Inclusão através da extensão	Organizacional			X
G1	Transformação Digital	Implementação de novas tecnologias	Organizacional			X
G2	Gestão Ágil	Agilidade nos processos administrativos	Organizacional			X
H1	Sustentabilidade	Práticas sustentáveis em logística	Organizacional			X
H2	Eficiência Energética	Redução do consumo de energia	Organizacional			X
I1	Saúde Ocupacional	Programas de bem-estar e saúde no trabalho	Organizacional			X
I2	Segurança	Normas e práticas de segurança	Organizacional			X
J1	Sustentabilidade Financeira	Uso eficiente dos recursos financeiros	Organizacional			X

J2	Responsabilidade Orçamentária	Transparência e controle financeiro	Organizacional			x
----	-------------------------------	-------------------------------------	----------------	--	--	---

Fonte: Elaborado pelo autor (2024), adaptado de Brandão (2023).

Ao final, com base nos dados organizados, foram realizadas algumas interpretações, com as quais foi possível identificar e codificar as competências-chaves (essenciais da UFRPE), conforme ensinam Prahalad e Hamel (1990), na Missão (semear conhecimento, inovação e inclusão por meio de atividades de ensino, pesquisa, extensão e gestão) e na Visão (destacar-se nacional e internacionalmente pelo protagonismo e responsabilidade) como: Ensino de qualidade (CE1), Inovação e pesquisa de alto impacto (CE2), Inclusão social e acessibilidade (CE3), Governança e gestão estratégica (CE4), Sustentabilidade e eficiência de recursos (CE5), Internacionalização e parcerias (CE6); e consolidadas em uma matriz de competências essenciais, juntamente com as organizacionais da UFRPE, conforme apresentada no Quadro 30 - Matriz consolidada dos resultados e interpretação das competências da UFRPE com base no PDI 2021-2030, discutindo como cada objetivo estratégico reflete essas competências. Por exemplo, a ênfase em inovação e internacionalização sugere uma competência essencial na adaptação a mudanças tecnológicas e na colaboração global.

Esta matriz organizada inclui as competências essenciais derivadas da Missão e Visão da UFRPE, que guiam o desenvolvimento das ações institucionais, além de alinhar os objetivos estratégicos às metas de longo prazo. As competências, tais como ensino de qualidade, inovação, governança, sustentabilidade, inclusão e parcerias internacionais, refletem a identidade institucional e suas diretrizes estratégicas, e os códigos foram aglutinados conforme detalhamento apresentado anteriormente no Quadro 29 - Matriz preliminar dos resultados e interpretação das competências da UFRPE com base no PDI 2021-2030.

Quadro 30 - Matriz consolidada dos resultados e interpretação das competências da UFRPE com base no PDI 2021-2030

Código(s)	Classificação	Descrição	Origem da informação			Competência-Chave associada
			Missão	Visão	OE	
A1	<i>Ensino</i>	Foco na excelência acadêmica, com melhorias em índices de qualidade	X			CE1
A2	<i>Pesquisa</i>	Incentivo à produção científica de impacto	X			CE2
A3, F1, F2	<i>Extensão</i>	Integração com a comunidade e transformação social através da extensão	X		OE6	CE3
A4, D1, D2	<i>Gestão</i>	Governança eficiente, transparência e gestão de riscos	X		OE8	CE4

A5, C3	Inovação	Desenvolvimento e aplicação de novas tecnologias e inovação científica	X		OE4	CE2
B1, B4	Internacionalização	Expansão das parcerias internacionais e visibilidade global		X		CE6
B2, B3, H1	Sustentabilidade	Práticas de responsabilidade socioambiental e logística sustentável		X	OE11	CE5
C1	Qualidade do Ensino	Melhoria contínua dos processos de ensino e avaliação acadêmica			OE1	CE1
C2, E3	Inclusão e Retenção	Redução da evasão escolar e implementação de políticas de assistência			OE2; OE3	CE3
D1	Governança	Melhorias em índices de governança pública			OE8	CE4
D2	Gestão de Riscos	Estratégias para mitigar riscos e melhorar segurança institucional			OE8	CE4
E1	Metodologias Ativas	Implementação de metodologias de ensino inovadoras e inclusivas			OE3	CE3
F1	Relação Comunitária	Participação em projetos comunitários para fortalecer laços sociais			OE6	CE3
F2	Integração Social	Ações de extensão voltadas para a inclusão social			OE6	CE3
G1	Transformação Digital	Digitalização dos processos administrativos e acadêmicos			OE9	CE4
G2	Gestão Ágil	Práticas ágeis para aumentar eficiência administrativa			OE9	CE4
H2	Eficiência Energética	Otimização e redução do consumo energético			OE11	CE5
I1	Saúde Ocupacional	Programas de saúde e bem-estar no ambiente de trabalho			OE13	CE3
I2	Segurança	Normas e práticas para ambientes de trabalho seguros			OE13	CE3
J1	Sustentabilidade Financeira	Práticas financeiras eficientes e sustentáveis			OE17	CE5
J2	Responsabilidade Orçamentária	Transparência e controle financeiro			OE17	CE4

Fonte: Elaborado pelo autor (2024), adaptado de Brandão (2023), com dados do PDI 2021-2030 da UFRPE.

Conforme proposto por Brandão (2023), após a consolidação da matriz de competências, cada uma delas foi descrita com base nos temas/classificações e objetivos estratégicos identificados, conforme demonstrado no Quadro 31 - Classificação das competências essenciais da UFRPE e respectivos descritores, a seguir.

Quadro 31 - Classificação das competências essenciais da UFRPE e respectivos descritores

<b>Código(s)</b>	<b>Classificação</b>	<b>Descrição</b>
A1	<i>Ensino</i>	<b>Focar</b> na excelência acadêmica, com melhorias nos índices de qualidade. Indicadores incluem o conceito Enade e o conceito Preliminar de Curso (CPC).
A2	<i>Pesquisa</i>	<b>Incentivar</b> a produção científica de impacto, visando aumentar a relevância e a qualidade da pesquisa.
A3, F1, F2	<i>Extensão</i>	<b>Integrar-se</b> com a comunidade e <b>promover</b> de inclusão social por meio da extensão universitária. Visa fortalecer o vínculo com a sociedade e apoiar transformação social.
A4, D1, D2	<i>Gestão</i>	<b>Manter</b> a governança eficiente, com práticas de transparência e mitigação de riscos, apoiando a tomada de decisões estratégicas e a integridade organizacional.
A5, C3	<i>Inovação</i>	<b>Desenvolver</b> e <b>aplicar</b> tecnologias e práticas inovadoras para melhorar os processos institucionais e a produção científica de impacto.
B1, B4	<i>Internacionalização</i>	<b>Expandir</b> as parcerias internacionais, aumentando a visibilidade global e colaborando para o fortalecimento da presença institucional no cenário internacional.
B2, B3, H1	<i>Sustentabilidade</i>	<b>Implementar</b> de práticas de responsabilidade socioambiental e eficiência no uso de recursos, promovendo a sustentabilidade institucional.
C1	Qualidade do Ensino	<b>Melhorar</b> continuamente os processos de ensino e na qualidade dos cursos oferecidos, visando atingir notas mais altas nos índices de avaliação.
C2, E2	Inclusão e Retenção	<b>Reduzir</b> a evasão escolar e fortalecimento das políticas de inclusão social e acessibilidade, com apoio aos estudantes para garantir sua permanência.
D1	Governança	<b>Fortalecer</b> os mecanismos de governança pública, garantindo uma administração ética e orientada pela transparência.
D2	Gestão de Riscos	<b>Implementar</b> estratégias para reduzir riscos institucionais, protegendo a organização contra imprevistos e assegurando a continuidade operacional.
E1	Metodologias Ativas	<b>Adotar</b> metodologias de ensino inovadoras e interativas, com o objetivo de melhorar o engajamento dos estudantes e a eficácia pedagógica.
F1	Relação Comunitária	<b>Promover</b> ações comunitárias para fortalecer a relação da universidade com a sociedade, alinhando a extensão aos interesses e necessidades locais.
F2	Integração Social	<b>Executar</b> atividades de extensão voltadas para promover a inclusão social e a integração com a sociedade, contribuindo para o desenvolvimento regional.
G1	Transformação Digital	<b>Digitalizar</b> os processos institucionais, otimizando as operações administrativas e educacionais e facilitando o acesso aos serviços e informações.
G2	Gestão Ágil	<b>Implementar</b> práticas de gestão ágil para promover eficiência e adaptabilidade nos processos administrativos, atendendo rapidamente às demandas institucionais.
H2	Eficiência Energética	<b>Reduzir</b> e <b>otimizar</b> do consumo energético, visando sustentabilidade e responsabilidade ambiental.
I1	Saúde Ocupacional	<b>Implementar</b> programas de bem-estar e saúde para melhorar a qualidade de vida e o ambiente de trabalho dos colaboradores.
I2	Segurança	<b>Atender</b> as normas e práticas para manter um ambiente de trabalho seguro, protegendo os colaboradores e prevenindo acidentes.

J1	Sustentabilidade Financeira	<b>Usar</b> de forma responsável e sustentável os recursos financeiros, garantindo a viabilidade financeira a longo prazo.
J2	Responsabilidade Orçamentária	<b>Adotar</b> a transparência e o controle financeiro rigoroso, com foco na alocação eficiente e responsável dos recursos institucionais.

Fonte: Elaborado pelo autor (2024).

Com os resultados dessa interpretação e a discussão dos resultados evidenciou-se uma profunda relação entre a missão institucional, a visão de futuro e os objetivos estratégicos da UFRPE, organizados em torno de competências essenciais e organizacionais. Esse processo permitiu identificar as competências que compõem a identidade institucional e seu direcionamento estratégico.

Neste contexto, as competências essenciais identificadas na missão e visão da UFRPE, como ensino de qualidade, inovação, inclusão, governança, sustentabilidade e internacionalização, revelam áreas prioritárias que formam a base para a ação institucional.

Percebeu-se o alinhamento das competências essenciais aos objetivos estratégicos. No caso da CE1 - ensino de qualidade -, por exemplo, reflete-se na importância atribuída a melhorar os índices de avaliação acadêmica (Enade e CPC), bem como em práticas de ensino que incentivem a formação integral dos estudantes. Já a implementação de metodologias ativas, destacada como uma competência organizacional, associada à CE3 - inclusão social e acessibilidade, sugere a adaptação da instituição a novas dinâmicas pedagógicas, alinhadas com os desafios do ensino superior contemporâneo para adotar metodologias de ensino inovadoras e interativas.

A CE2 - inovação e pesquisa de alto impacto - aponta para uma competência essencial da UFRPE em gerar conhecimento de ponta e aplicável, que não só beneficia a academia, mas também responde a demandas sociais e tecnológicas. A competência organizacional em transformar a digitalização em um eixo de inovação institucional, associada à CE4 - governança e gestão estratégica, por exemplo, destaca o esforço da UFRPE na otimização das operações administrativas e educacionais.

A CE3 - inclusão social e acessibilidade – propõe que a inclusão social é uma das principais diretrizes estratégicas da UFRPE, refletida em objetivos como a retenção de estudantes e a promoção da acessibilidade digital. Isso direciona esforços para mostrar o papel social da universidade, comprometida com a democratização do acesso e a permanência dos alunos. Além disso, direciona esforços a fim de integrar-se com a

comunidade e promover de inclusão social por meio da extensão universitária, visando, portanto, o fortalecimento do vínculo com a sociedade e apoio na transformação social.

A CE4 - governança e gestão estratégica – apresenta a governança como um ponto-chave, com foco na transparência, responsabilidade orçamentária e gestão de riscos. A gestão ágil e a digitalização dos processos, por sua vez, são complementos necessários para manter a adaptabilidade e a eficiência.

A CE5 - sustentabilidade e eficiência de recursos – destaca que a sustentabilidade transcende o aspecto ambiental e inclui práticas financeiras e logísticas. Esse foco reflete um compromisso com a responsabilidade socioambiental, essencial para uma instituição que busca se consolidar como um exemplo de sustentabilidade. A inclusão de competências organizacionais em eficiência energética e sustentabilidade financeira reforça essa visão holística e alinhamento com a agenda global 2030.

Por fim, a CE6 - internacionalização e parcerias – aponta que a internacionalização é essencial para projetar a UFRPE no cenário global, fortalecendo parcerias que possam enriquecer o conhecimento e fomentar a colaboração científica. Esse aspecto é vital para uma universidade que busca protagonismo e relevância internacional, alinhada com uma visão de transformação social e inovação conforme demais CE's mencionadas anteriormente.

#### 4.3 PANORAMA ATUAL DAS PRÁTICAS, PROGRAMAS OU ESTRATÉGIAS DE DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS DOS ASSISTENTES EM ADMINISTRAÇÃO NA UFRPE

Aqui são apresentados os resultados do objetivo específico 2, os quais tiveram por base um levantamento de diversos documentos institucionais, incluindo resoluções, programas de qualificação, relatórios de capacitação, de gestão dos anos 2018 a 2023 e política de GpC, com a finalidade de identificar os programas existentes, suas abordagens e a adequação das estratégias para atender às necessidades específicas dos Assistentes em Administração.

Cada documento foi revisado quanto aos objetivos, tendências de desenvolvimento de competências e algumas práticas, como de retenção e gestão desses servidores. E os resultados dessa análise forneceram uma base para compreender o contexto atual e orientar futuras estratégias de desenvolvimento.

A Resolução 109/2021 – Programa de Capacitação e Qualificação estabelece diretrizes para o desenvolvimento de competências nos servidores técnico-administrativos e docentes. O programa define diferentes áreas de desenvolvimento, como iniciação ao serviço público, formação geral, gestão, interrelação entre ambientes, desenvolvimento específico, comportamental e educação formal. Neste aspecto, cabe mencionar a prática de lançamentos de editais para seleção de instrutores e agentes de capacitação, o que demonstra interesse gestão de pessoas em aproveitar as competências já desenvolvidas dos servidores. Em que pese essa louvável prática, se observou que os cursos estão sendo ofertados na modalidade EAD, com carga horária de 20h - em atendimento à exigência de cursos com mínimo de carga horária para progressão dos servidores, carecendo, neste aspecto, de melhorias a fim de contemplar cursos presenciais.

A Resolução 117/2021 – Programa Qualificar, que faz uma atualização do programa anterior, institui um auxílio financeiro aos técnicos administrativos para custear estudos formais, como ensino médio, graduação e pós-graduação. Esse auxílio visa incentivar a qualificação acadêmica e promover o desenvolvimento contínuo desses servidores. São oferecidas vagas limitadas, e o benefício é concedido apenas para cursos reconhecidos pelo MEC ou CAPES. A respeito disso, cabe mencionar a Resolução 096/2015, a qual propõe a disponibilização de vagas institucionais para servidores ativos da UFRPE nos Programas de pós-graduação stricto sensu da instituição.

A Política de Gestão de Pessoas por Competências (Resolução 160/2022) estabelece um modelo de desenvolvimento contínuo e gestão integrada dos servidores, orientado pelo mapeamento de competências essenciais e específicas que se alinham ao planejamento estratégico da instituição. Enfatiza a aplicação da gestão por competências em todas as etapas da gestão de pessoas — desde o recrutamento e a seleção até a capacitação, a movimentação interna e a avaliação de desempenho. Seu objetivo principal é assegurar que as competências dos servidores estejam em sintonia com as demandas institucionais e contribuam efetivamente para os objetivos da UFRPE.

Essa política está bem alinhada ao modelo proposto por Guimarães et al. (2001) e, consolidado por autores subsequentes, pois demonstra uma “intenção” clara para a valorização de uma gestão moderna de pessoas, que privilegia o desenvolvimento de competências específicas alinhadas às necessidades do setor público e da universidade.

Destaca que a implementação de ferramentas de mapeamento de competências poderá identificar gaps de desenvolvimento e criar ações direcionadas para supri-los. Além disso, além do foco em qualificação, sugere a possibilidade de movimentação de talentos para posições estratégicas, importante para a retenção e aproveitamento dos profissionais capacitados.

Neste aspecto, cabe destacar que, nos últimos anos, a gestão de pessoas tem enfrentado alguns desafios, pois tem havido movimentações que são permitidas por meio do Decreto n. 10.835/2021, o qual possibilita o servidor ter exercício em outros órgãos do poder executivo, e isso tem aumentado a evasão de talentos cujas competências foram desenvolvidas no âmbito da UFRPE (UFRPE, 2023).

Em que pese isso, outro aspecto positivo é a intenção da inclusão de instrumentos como o “Banco de Talentos,” que pode possibilitar a identificação de servidores com potencial para assumir posições estratégicas na própria instituição.

No entanto, apesar dos avanços, essa política requer alguns ajustes, como uma maior clareza na definição das competências específicas para cada setor ou função; a criação de trilhas de aprendizado organizadas por competência ou área temática a fim de que os servidores possam enxergar os próximos passos no desenvolvimento de suas carreiras, o que na esfera privada é chamado de “steps”, o que auxiliaria tanto a gestão quanto os próprios servidores no planejamento de suas capacitações. Na política há menção sobre desenvolvimento de competências no Capítulo VI - das capacitações e qualificações, nos artigos 24 e 25, mas sem maiores detalhes de como ocorrerá e sem direcionamentos. Por fim, a política poderia integrar práticas de avaliação periódica, permitindo revisar e ajustar o programa de competências com base em dados e resultados institucionais.

Além desses normativos, para conhecer o panorama atual das práticas, programas ou estratégias de desenvolvimento de competências dos Assistentes em Administração foram analisados alguns relatórios e cursos ofertados pela PROGEPE desde 2015.

Se extraiu que a PROGEPE vem realizando cursos variados, com temas abrangendo desde competências técnicas específicas (uso de aplicativos, gestão de processos) até desenvolvimento pessoal e comportamental (administração de emoções, mediação de conflitos). Esses cursos são distribuídos ao longo dos anos e organizados conforme os Planos

Anuais de Capacitação (PAC), elaborados até 2019, antes do Decreto 9.991/2019 (PNDP), e o Plano de Desenvolvimento de Pessoas (PDP), com base no Levantamento de Necessidades de Capacitação (LNC), o qual vem sendo realizado desde 2020, após a aprovação da PNDP, a qual exige que seja realizado este LNC e enviado/cadastrado no sistema da PNDP. Até 2021, era realizada a Pesquisa de Intenção de Capacitação - PIC, quando era lançada uma relação de cursos e os servidores indicavam via formulário eletrônico a intenção de se capacitar em determinados cursos da listagem fornecida.

Por fim, foi elaborado um quadro sinótico dessa análise documental conforme Quadro 32 - quadro sinótico das práticas e estratégias de desenvolvimento, a seguir.

Quadro 32 - quadro sinótico das práticas e estratégias de desenvolvimento

Documento; Programa	Objetivo; Foco do desenvolvimento	Tendências e direcionamentos; Áreas de competência	Observações; Considerações para melhoria
Resolução 109/2021	Qualificação e capacitação de servidores técnico-administrativos e docentes	Iniciação ao serviço público, formação geral, gestão, interrelação, específica, comportamental, educação formal	Visa apoiar o crescimento profissional, respeitando a especificidade de cada cargo e função; Acompanhamento dos servidores beneficiados e ampliação das vagas
Resolução 117/2021 (Programa Qualificar)	Auxílio financeiro para qualificação formal	Ensino médio, graduação, pós-graduação ( <i>lato e stricto sensu</i> )	Apoio financeiro a técnicos administrativos para estudos em instituições reconhecidas; Acompanhamento dos servidores beneficiados e ampliação das vagas
Resolução 096/2015	Incentivo à qualificação formal	Pós-graduação ( <i>stricto sensu</i> )	Disponibilização de vagas institucionais para servidores ativos da UFRPE nos Programas de Pós-Graduação <i>Stricto sensu</i> da Instituição.
Resolução 160/2022 (Política de GpC).	Integração de competências ao planejamento institucional	Gestão por competências completa e adaptada ao perfil institucional	Gestão por competências completa e adaptada ao perfil institucional; Melhor comunicação entre unidades e implementação do Banco de Talentos.
Cursos PROGEPE (2015-2023)	Capacitação anual com base em demandas institucionais	Aplicativos, gestão de processos, LGPD, teletrabalho, cultura organizacional, entre outros	Foco em necessidades específicas apontadas pelo LNC e cursos para gestão e técnicas operacionais; Organização dos cursos em eixos temáticos

Fonte: Elaborado pelo autor (2024), com dados da pesquisa.

Assim, foi possível extrair que há programas e estratégias voltados para o desenvolvimento das competências dos Assistentes em Administração, destacando-se pela diversidade de práticas e incentivos à qualificação. Um ponto positivo é a prática de seleção de instrutores internos, que valoriza os talentos da casa e promove uma cultura de crescimento compartilhado e aprendizagem organizacional, conforme destacado por Souza (2004). Além disso, o “Banco de Talentos” e o mapeamento de competências sugerem uma

gestão moderna, voltada para o desenvolvimento contínuo e a retenção de servidores qualificados. Corroborando com isso, os resultados da pesquisa de Madú (2019), desenvolvida na UFRPE, ao destacar a necessidade de reconhecer e aproveitar os potenciais humanos e organizacionais, além de adotar estratégias que integrem as competências individuais e organizacionais. Contudo, a dependência dos cursos EAD e a carga horária mínima para progressão, embora viabilizem flexibilidade, são insuficientes em termos de diversidade metodológica, sugerindo a necessidade de cursos presenciais.

Ainda que a política inclua passos importantes, como a menção ao desenvolvimento de competências e a movimentação estratégica de talentos, faltam trilhas de aprendizagem estruturadas, com “steps” claros para progressão dos servidores, como se vê no setor privado. A ausência de diretrizes específicas nos artigos que mencionam capacitação pode dificultar a clareza e a adesão aos objetivos institucionais, conforme defendido por Guimarães et al (2001). As iniciativas da PROGEPE sugerem ser eficazes e abrangentes, com cursos que cobrem aspectos técnicos e comportamentais. Entretanto, uma maior integração entre o Levantamento de Necessidades de Capacitação e os resultados do Plano de Desenvolvimento de Pessoas (PDP) podem tornar as práticas mais ágeis e assertivas.

#### 4.4 ESTRATÉGIAS PARA PROMOVER O DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS DOS ASSISTENTES EM ADMINISTRAÇÃO DA UFRPE

Os resultados do objetivo específico 3, o qual buscou investigar estratégias para promover o desenvolvimento de competências dos Assistentes em Administração envolveu 21 participantes (sujeitos secundários) – 20 gestores gerais e 1 gestor(a) de pessoas -, e teve desdobramento em quatro partes: 1. análise das atividades desempenhadas e competências necessárias ou requeridas na visão dos gestores e chefias imediatas; 2. análise das dificuldades encontradas pelo Assistente em Administração para executar suas tarefas sendo novo no setor, bem como o que faltaria a ele, em termos de competências adicionais na visão dos gestores e chefias imediatas; 3. situações que pudessem direcionar a tomada de decisão relacionada a ações de desenvolvimento de competências quanto ao grau de concordância ou discordância a algumas situações apresentadas; 4. análise dos temas e respostas das questões dos roteiros de entrevista com a Pró-reitora de Gestão de Pessoas (PGP).

Para analisar e apresentar os resultados da parte 1, cujos dados foram coletados por meio de questionários (Questão 1), foram atribuídos códigos alfanuméricos, categorizados e classificados (“C” para conhecimentos, “H” para habilidades e “A” para atitudes, seguido de numeral): C1: conhecimento de normas e regulamentos; C2: conhecimento de sistemas e ferramentas; C3: conhecimento em áreas específicas (ex.: acessibilidade, legislação); H1: comunicação; H2: organização; H3: liderança e trabalho em equipe; H4: flexibilidade e adaptabilidade; A1: proatividade; A2: empatia; A3: comprometimento e responsabilidade.

Os resultados encontrados foram tratados e agrupando por ID (respondente), categoria, código e resumo da resposta, conforme apresentados no Quadro 33 – Resultados da análise da questão 1 do questionário tratados e consolidados, a seguir.

Quadro 33 – Resultados da análise da questão 1 do questionário tratados e consolidados

ID	Categoria	Código	Resumo da resposta
G1	Atitudes	A1, A3	Proatividade, iniciativa, disponibilidade para aprender
G2	Habilidades	H1, H3, H4	Comunicação, liderança, adaptabilidade
G2	Conhecimentos	C1, C3	Conhecimento em administração, normas
G3	Conhecimentos	C1, C2	Noções de planejamento, normas, uso de sistemas
G3	Habilidades	H1, H2, H4	Comunicação, organização, trabalho em equipe
G4	Conhecimentos	C3	Conhecimento em acessibilidade
G4	Habilidades	H2, H3	Gestão de equipe, organização
G5	Conhecimentos	C1	Conhecimento de legislação externa e normas institucionais
G6	Habilidades	H1, H3	Comunicação, escuta ativa, trabalho em equipe
G6	Atitudes	A1, A2	Empatia, compromisso com a inclusão
G7	Conhecimentos	C2	Conhecimento do sistema utilizado pela instituição
G7	Habilidades	H2	Organização
G8	Habilidades	H1	Habilidades de escuta, empatia, proatividade
G8	Atitudes	A1, A2	Habilidades de escuta, empatia, proatividade
G10	Habilidades	H1, A1	Comunicação e proatividade
G11	Habilidades	H1, H2	Trabalho em equipe, organização
G13	Conhecimentos	C3	Conhecimento em áreas pedagógicas e operacionais
G14	Conhecimentos	C1, C2	Conhecimento de normas institucionais e ferramentas de gestão
G14	Habilidades	H1, H2, A1	Organização, comunicação, relacionamento interpessoal, proatividade
G14	Atitudes	A3	Responsabilidade, flexibilidade, ética
G15	Conhecimentos	C1, C3	Conhecimento de legislação e logística
G15	Habilidades	H1	Comunicação
G18	Atitudes	A1, A3	Iniciativa, criatividade, relacionamento interpessoal
G20	Conhecimentos	C1, C3	Conhecimento administrativo, contábil e de legislação
G20	Habilidades	H3	Trabalho em equipe

Fonte: Elaborado pelo autor (2024), com dados da pesquisa.

Na sequência, algumas inferências e interpretações foram realizadas acerca dos achados, e se observou a frequência e os padrões de competências. Habilidades (ex.: comunicação, organização e trabalho em equipe) aparecem com alta frequência (G2, G3, G4, G6, G7, G10, G11, G14, G15, G20); conhecimentos específicos, como o domínio de normas,



Quadro 34 – Associação das respostas dos gestores aos códigos e categorias das competências dos Assistentes em Administração

ID	Categoria	Código	Resumo da Resposta
G1	Conhecimento	C2, C4	Necessidade de formação técnica específica, readequação caso o perfil não atenda às exigências do setor
G2	Habilidade	H1, A1	Dificuldade em lidar com diferentes tipos de pessoas e atendimento, aprendizado que se dá pela prática
G3	Habilidade	H1, H4	Falta de comunicação e capacidade de interação com diversos setores e pessoas
G4	Conhecimento	C2	Necessidade de cursos de formação e qualificação para ampliar as habilidades do assistente
G5	Conhecimento	C2	Formação inicial sobre as demandas e exigências do setor, sensibilidade dos gestores ao receber novos servidores
G6	Conhecimento	C1	Falta de conhecimento sobre legislações de inclusão, deficiências e adaptações necessárias
G7	Atitude	A2, H1	É necessário ser cortês e paciente no atendimento a diferentes perfis de usuários
G8	Conhecimento	C2	Falta de conhecimento e treinamento específico na área
G10	Habilidade	H2	Dificuldades de adaptação, entrosamento e comunicação com a equipe
G11	Habilidade	H3, C3	Organização do tempo e uso de tecnologias digitais para automatizar atividades
G12	Conhecimento	C3, H1	Falta de conhecimento avançado em informática e habilidade para redigir textos com clareza e concisão
G13	Atitude	A1, A3	Falta de iniciativa e diálogo com esferas organizacionais, compreensão da unidade administrativa
G14	Habilidade	H2, A3	Dificuldade de adaptação às rotinas e de compreensão do papel do servidor público
G15	Conhecimento	C2	Necessidade de treinamento estruturado e padronizado, ausência de manual ou curso para novos servidores
G16	Conhecimento	C4	Capacitações específicas para as demandas da unidade de informação ou biblioteca, pois as capacitações atuais são muito gerais
G18	Conhecimento	C2, C3	Necessidade de capacitação para conhecer os trâmites institucionais e infraestrutura tecnológica adequada
G19	Conhecimento	C1, C2	Falta de definição e padronização nos processos executados pelo servidor
G20	Conhecimento	C1, C2	Necessidade de um guia ou instrução normativa com fluxogramas e <i>checklists</i> das atividades do cargo

Fonte: Elaborado pelo autor (2024), com dados da pesquisa.

Quanto às inferências e interpretações, foi possível perceber que alguns gestores apontaram, não somente um gap de conhecimentos específicos sobre normas, regulamentos e funcionamento de setores especializados, como áreas de inclusão e biblioteca, mas também, algumas dificuldades ou desafios no que diz respeito às habilidades interpessoais e de adaptação, como comunicação, adaptação às rotinas do setor e trabalho em equipe. Adicionalmente, há necessidade de padronização nos treinamentos e orientações aos novos servidores, bem como de manuais e instruções claras, conforme recortes de algumas falas destacadas a seguir:

*"Muitas vezes falta conhecimento e treinamento na área."* (G8)

*"Falta de familiarização com as legislações e normativos que versam sobre inclusão."* (G6)

"Um modelo de treinamento para novatos (...) mas não tem padronização, não existe um manual ou um curso mostrando o que a pessoa vai fazer agora." (G15)

"(...) o que falta é a oferta de cursos de formação e a oportunidade para qualificação." (G4)

"Algumas habilidades podem ser aprimoradas, como a comunicação e a capacidade de trabalhar em equipe e interagir com diferentes setores." (G3)

"Uma das maiores dificuldades é não ter uma Instrução Normativa (...) ou um guia com o passo a passo de sua rotina de trabalho." (G20)

Com isso, se extraiu que alguns gestores expressam um pouco de frustração, não somente com a capacitação insuficiente devido à falta de um programa de capacitação estruturado e padronizado para novos servidores, mas também com a capacitação insuficiente. Além disso, preocupação com o gap de conhecimento técnico e específico e descontentamento com ausência de normas claras e padronizadas para compreender os fluxos de trabalho.

Os resultados da terceira parte, onde se buscou avaliar situações que pudessem direcionar a tomada de decisão relacionada a ações de desenvolvimento de competências quanto ao grau de concordância ou discordância a algumas situações apresentadas, com as médias e desvios-padrão das percepções dos gestores estão sintetizados no Quadro 35 – Medidas de tendência central e dispersão sobre a percepção dos gestores, abaixo e na sequência a discussão acerca dos resultados.

Quadro 35 – Medidas de tendência central e dispersão sobre a percepção dos gestores

Item	Descrição	n=20	
		( $\bar{x}$ )	(s)
A	Tenho/tive problemas quando recebo um novo servidor que nunca trabalhou em uma coordenadoria/unidade/departamento como esta.	5,25	3,02
B	Durante o período de adaptação do servidor ao setor e suas demandas, a UFRPE oferece alguma ação que o auxilie neste período.	4,88	3,67
C	Quando chega um servidor Assistente em Administração, antes de executar as suas tarefas dou alguma instrução.	9,00	2,21
D	Me preocupo em armazenar dados e informações que facilitem o trabalho do novo Assistente em Administração na coordenadoria/unidade/departamento/setor.	8,50	2,62
E	Existem manuais ou trilhas que descrevem a execução das tarefas.	4,88	2,98
F	Me preocupo em realizar ações de mapeamento do conhecimento dos servidores na coordenadoria/unidade/departamento/setor.	6,75	3,15
G	Tenho problemas para gerir o(s) Assistente em Administração que chega(m) para trabalhar na coordenadoria/unidade/departamento/setor.	2,50	2,92
H	As competências relacionadas à: Sustentabilidade; Inovação; Acessibilidade; Inclusão; e Comunicação são de extrema importância para UFRPE	8,38	2,19
I	As competências relacionadas à: Sustentabilidade; Inovação; Acessibilidade; Inclusão; e Comunicação são constantemente desenvolvidas pelas ações de Desenvolvimento na UFRPE.	6,13	2,50

Legenda: ( $\bar{x}$ ) – média; (s) – desvio padrão

Fonte: Elaborado pelo autor (2024), com dados da pesquisa.

Da interpretação das médias e dos desvios-padrão obtidos, foram observados os itens com as médias mais elevadas, moderadas e baixas.

Quanto às médias mais elevadas, no item “C” - instrução antes da execução das tarefas ( $\bar{x} = 9,00$ ,  $s = 2,21$ ), se observou a média alta, indicando forte concordância dos gestores em dar instruções iniciais aos novos servidores.

No item “D” - armazenamento de dados e informações para facilitar o trabalho dos assistentes ( $\bar{x} = 8,50$ ,  $s = 2,62$ ) – há certa preocupação em armazenar informações que facilitem o trabalho dos novos servidores.

Quanto ao item “H” - importância de competências em sustentabilidade, inovação, acessibilidade, inclusão e comunicação ( $\bar{x} = 8,38$ ,  $s = 2,19$ ) – indica que essas competências são consideradas como fundamentais para a UFRPE e, conseqüentemente, aos Assistentes.

Quanto às médias moderadas, o item “F” - ações de mapeamento do conhecimento ( $\bar{x} = 6,75$ ,  $s = 3,15$ ) – com média combinada com um desvio-padrão elevado, sugere que há variabilidade na prática de mapeamento do conhecimento entre o/a coordenadoria/unidade/departamento/setor. Isso pode indicar que, enquanto alguns gestores se preocupam com o mapeamento, outros podem não priorizar essa prática.

Já o item “I” - desenvolvimento das competências essenciais ( $\bar{x} = 6,13$ ,  $s = 2,50$ ) – revela que, embora as competências de Sustentabilidade, Inovação, Acessibilidade, Inclusão e Comunicação sejam vistas como importantes (item “H”), há insuficiência nas ações de desenvolvimento voltadas para essas áreas.

Por fim, com médias baixas apareceram o item “G” - problemas na gestão dos assistentes ( $\bar{x} = 2,50$ ,  $s = 2,92$ ) – indicando que não encontram problemas na gestão dos Assistentes.

E os itens “A” e “E” - problemas ao receber novos servidores e existência de manuais/trilhas ( $\bar{x} = 5,25$  e  $4,88$ , respectivamente) – demonstram que, em alguns casos, podem encontrar dificuldades quando recebem novos servidores sem experiência no setor. Além disso, o item “E” aponta que há uma percepção mista quanto à disponibilidade de manuais ou trilhas para auxiliar novos servidores, por conta do desvio padrão elevado ( $s = 2,98$ ), o que pode indicar que podem estar disponíveis em alguns ambientes de trabalho, noutros, não.

Por fim, chamou atenção o item “B” – sobre o auxílio da UFRPE no período de ingresso e adaptação do servidor no setor ou ambiente de trabalho. Com uma alta discordância de que a instituição presta auxílio nesse momento ( $\bar{x} = 4,88$ ), apesar da alta variabilidade de respostas, com desvio padrão elevado ( $s = 3,67$ )

Sendo assim, dessas análises e avaliações, pode-se inferir que a UFRPE poderia direcionar ações de desenvolvimento para fortalecer o desenvolvimento de competências essenciais. Em que pese, os gestores reconhecerem a importância de competências em sustentabilidade, inovação, acessibilidade, inclusão e comunicação (item “H”), a prática de desenvolvimento nessas áreas (item “I”) ainda parece ser insuficiente, logo, isso indica uma lacuna a ser preenchida. Além disso, quanto às percepções ao item “B” – auxílio da UFRPE, também deve ser levado em consideração.

As variações observadas nos itens “F” e “E” sugerem a necessidade de uma abordagem mais uniforme para o mapeamento de conhecimento e criação de materiais de referência para os assistentes em diferentes ambientes de trabalho. Ou seja, padronizar o mapeamento de conhecimento e a disponibilização de manuais/trilhas.

Por fim, cabe destacar que os itens com desvio-padrão mais alto (ex.: “B”, “E”, “F” e “G”) indicam variabilidade significativa nas respostas, sugerindo que a experiência e a percepção dos gestores variam entre os ambientes de trabalho.

Quanto aos resultados da quarta parte, envolvendo as respostas Pró-reitora de Gestão de Pessoas (PGP) a algumas questões propostas em um roteiro de entrevista, quando foram abordados temas relacionados às estratégias para promover o desenvolvimento de competências (planejamento, execução e avaliação), estão sintetizados no Quadro 36 – Resumo dos temas abordados e das respostas da gestora de pessoas, abaixo, e discutidos na sequência.

Quadro 36 – Resumo dos temas abordados e das respostas da gestora de pessoas

Questão	Tema abordado	Resumo da Resposta (RP)
Q1	Planejamento de ações de desenvolvimento	Levantamento de necessidades com servidores, análise do PDI, dos Planos Estratégico da PROGEPE e de Gestão
Q2	Ações de desenvolvimento com base na gestão por competências	Gestão por competências para temas transversais e demandas específicas de unidades
Q3	Consideração de setores e funções específicas	Consideração das funções específicas nas capacitações, com cursos transversais e ajustes durante o ano
Q4	Particularidades dos setores nas ações de desenvolvimento	Particularidades setoriais atendidas conforme demandas das unidades

Q5	Formato das ações de desenvolvimento (prática ou teórica)	Ações majoritariamente teóricas, dependendo do conteúdo
Q6	Preparação para cenários internos e externos conforme decreto 9.991	Preparação para cenários internos e externos com foco em gestores e sucessores
Q7	Ações de desenvolvimento continuadas	Continuidade das ações comunicada anualmente via PDP
Q8	Avaliação da efetividade das ações de desenvolvimento	Não há avaliação de efetividade das ações
Q9	Solicitação de ações específicas por chefias e servidores	Solicitação de capacitações específicas é aberta a todos e realizada via processo
Q10	Importância e desenvolvimento contínuo de competências essenciais e específicas	Competências específicas são contempladas no PDP e executadas anualmente
Q11	Publicidade das ações de desenvolvimento	Relatório de Execução do PDP disponível <i>online</i>

Fonte: Elaborado pelo autor (2024), com dados da pesquisa.

Sobre o planejamento das ações de desenvolvimento, é realizado o levantamento de necessidades, a análise do PDI, dos planos Estratégico da PROGEPE e de Gestão. A PGP explica que essas ações levam em consideração as competências transversais e específicas quando demandadas pelas unidades organizacionais; com isso, são consideradas as particularidades e especificidades das competências nessas ocasiões. Em geral, anualmente é realizado planejamento "Com cursos específicos e transversais. [...] a serem executados no PDP com foco nas competências transversais" (RP\_Q2). Quanto ao formato das ações de desenvolvimento "depende do conteúdo a ser trabalhado, contudo a maioria são desenvolvidas de forma teórica" (RP\_Q5).

Dentre os objetivos da PNDP está o de preparar os servidores para as mudanças nos cenários interno e externo ao órgão ou à entidade; para substituições decorrentes de afastamentos, impedimentos legais ou regulamentares do titular e da vacância do cargo. Segundo ela, esses objetivos são atendidos com "[...] ações direcionadas para gestores e sucessores e com temas atuais que são oferecidos anualmente no PDP" (RP\_Q6).

Quando questionada acerca do desenvolvimento contínuo das competências (Q7), bem como sobre aquelas essenciais da UFRPE (Q10), ela informou que essas demandas são contempladas no PDP e executadas anualmente. Todavia, se as competências inseridas no PDP possuem foco nas competências transversais (RP\_Q2), há indícios de que pode estar havendo dupla interpretação. Além disso, "não há" avaliação da efetividade das ações de desenvolvimento (RP\_Q8). Ou seja, há ausência de indicadores estabelecidos. E quanto às solicitações para desenvolvimento de competências específicas, são abertas a todos os gestores e servidores, podendo ser feita via processo com resposta em até 15 dias (RP\_Q9)

Por fim, a Pró-Reitora destacou que as ações de desenvolvimento são publicadas anualmente no relatório de execução do PDP, com acesso público.

#### 4.5 PONTOS FORTES E FRACOS DAS PRÁTICAS DE DESENVOLVIMENTO DOS ASSISTENTES EM ADMINISTRAÇÃO AO LONGO DAS DIFERENTES ETAPAS DE SUA CARREIRA

Os resultados do objetivo específico 3, o qual procurou identificar os pontos fortes e fracos das práticas de desenvolvimento dos Assistentes em Administração ao longo das diferentes etapas de sua carreira, e envolveu 34 participantes (sujeitos primários), são apresentados em três partes. Ou seja, se concentrou em três aspectos: as competências profissionais individuais para o cargo, as competências transversais indispensáveis ao exercício da função pública e, na última parte, avaliou-se as percepções dos Assistentes acerca diferentes situações que pudessem direcionar a tomada de decisão relacionada a ações de desenvolvimento. Para cada competência, foram avaliadas a importância, o domínio e a frequência de uso no trabalho.

Para a análise e apresentação dos resultados, utilizaram-se métodos da estatística descritiva, priorizando as medidas de centralidade (média) e dispersão (desvio padrão), que serão apresentados na sequência.

##### 4.5.1 Resultados do mapeamento das competências profissionais individuais para o cargo

Quanto às competências profissionais individuais para o cargo, os resultados forneceram insights detalhados sobre o grau de importância, domínio e frequência de uso dessas competências. Buscou-se identificar gaps de competências que poderiam ser alvo de futuras ações de desenvolvimento, especialmente nas áreas em que o domínio não corresponde à importância ou à frequência de uso, conforme médias, gaps e desvios-padrão, organizados conforme a importância atribuída (I), o domínio atual (D) frequência de utilização (F) na Tabela 3 – Resultados do mapeamento das competências profissionais individuais para o cargo.

Tabela 3 – Resultados do mapeamento das competências profissionais individuais para o cargo

Competência	n=34								
	$(\bar{x})$			gap		$(s)$			
	(I)	(D)	(F)	(I-D)	(F-D)	(I)	(D)	(F)	
A	8,38	7,57	7,65	0,81	0,08	2,37	2,42	2,61	
B	7,50	6,91	6,47	0,59	-0,44	2,13	2,62	2,76	

<b>C</b>	8,01	7,43	7,94	0,58	0,51	1,92	2,26	2,34
<b>D</b>	9,49	8,46	8,24	0,63	-0,62	1,03	2,30	2,65
<b>E</b>	8,79	6,84	5,00	1,95	-1,84	1,89	2,63	3,48
<b>F</b>	7,27	5,08	4,38	2,19	-0,71	3,00	2,61	2,98
<b>G</b>	7,21	6,03	4,85	1,18	-1,18	2,59	2,55	2,99
<b>H</b>	7,28	5,37	4,70	1,91	-0,67	2,71	2,55	2,98
<b>I</b>	8,03	6,21	5,94	1,82	-0,27	2,05	2,66	3,16
<b>J</b>	8,64	7,28	7,43	1,36	0,15	2,17	2,49	2,57
<b>K</b>	6,50	5,81	4,69	0,69	-1,12	3,05	2,53	2,60
<b>L</b>	9,32	8,24	8,53	1,08	0,29	1,29	2,00	1,75

Legenda: Importância (I); Domínio (D); Frequência(F); média ( $\bar{x}$ ); desvio padrão (s)

Fonte: Elaborado pelo autor (2024), com dados da pesquisa.

A análise dos dados revelou áreas com gaps expressivos, onde a importância atribuída à competência não é acompanhada por um domínio adequado, e situações em que competências são frequentemente utilizadas sem que o nível de domínio seja satisfatório. Esses gaps indicam necessidades de intervenção, uma vez que utilizadas com frequência, mas com domínio insuficiente, são indicativos para tomada de decisão quanto às ações de desenvolvimento.

#### 4.5.1.1 Importância das competências profissionais individuais para o cargo

A Tabela 3 – Resultados do mapeamento das competências profissionais individuais para o cargo apresenta a avaliação da importância das 12 competências. Foi possível observar que algumas das competências consideradas mais importantes para o desempenho do cargo foram: “D - Prestar atendimento ao cidadão, observando as normas internas da instituição (média ( $\bar{x}$ ) = 9,49) e “L - Comunicar-se de forma fluente, clara, objetiva e adequada ao interlocutor, utilizando o meio mais apropriado, com foco no entendimento recíproco” ( $\bar{x}$ =9,32). Por outro lado, a competência “K - Manejar o correto descarte dos resíduos sólidos decorrentes das atividades desempenhadas”, foi considerada como uma das de menor importância para o cargo ( $\bar{x}$ =6,50).

#### 4.5.1.2 Domínio das competências profissionais individuais para o cargo

A análise dos dados revelou que os Assistentes em Administração apresentaram um maior nível de domínio nas competências “D” ( $\bar{x}$  =8,46) e “L” ( $\bar{x}$ =8,24). Em contrapartida, as competências “F - Conhecer o PDI da UFRPE” e “H - Conhecer os objetivos estratégicos” foram consideradas como as de menor domínio, com  $\bar{x}$ =5,08 e  $\bar{x}$ =5,57, respectivamente.

#### 4.5.1.3 Frequência das competências profissionais individuais para o cargo

Notou-se que as competências que os participantes demonstraram maior frequência de utilização das competências “D - Prestar atendimento ao cidadão, observando as normas internas da instituição” ( $\bar{x} = 8,24$ ) e “L - Comunicar-se de forma fluente, clara, objetiva e adequada ao interlocutor, utilizando o meio mais apropriado, com foco no entendimento recíproco” ( $\bar{x}=8,53$ ), corroborando a hipótese de um bom domínio, portanto. Ao passo que as competências “F - Conhecer o PDI da UFRPE” ( $\bar{x}=4,38$ ) e “K - Manejar o correto descarte dos resíduos sólidos decorrentes das atividades desempenhadas” ( $\bar{x}=4,69$ ) foram as competências menos frequentemente utilizadas.

#### 4.5.1.4 Lacunas (gaps) das e diagnóstico de necessidades de desenvolvimento das competências profissionais individuais para o cargo

Com base na metodologia de Brandão (2023), os gaps (I-D) identificados foram ajustados para permitir uma melhor interpretação de maior ou menor necessidade de desenvolvimento (N das competências) e destacá-las, conforme Tabela 4 – Resultados do mapeamento das competências profissionais individuais para o cargo e a necessidade de desenvolvimento (N), e detalhados na sequência, levando em consideração a categorização das necessidades de desenvolvimento em três níveis: lacuna (gap) de competências com  $N \leq 25$ : pouca ou nenhuma necessidade de desenvolvimento;  $N > 25$  e  $\leq 50$ : média necessidade de desenvolvimento;  $N > 50$ : elevada necessidade de desenvolvimento.

Tabela 4 – Resultados do mapeamento das competências profissionais individuais para o cargo e a necessidade de desenvolvimento (N)

Competência	n=34								
	$(\bar{x})$			gap			$(s)$		
	(I)	(D)	(F)	(I-D)	N	(F-D)	(I)	(D)	(F)
A	8,38	7,57	7,65	0,81	20,36	0,08	2,37	2,42	2,61
B	7,50	6,91	6,47	0,59	23,18	-0,44	2,13	2,62	2,76
C	8,01	7,43	7,94	0,58	20,59	0,51	1,92	2,26	2,34
D	9,49	8,46	8,24	0,63	14,61	-0,62	1,03	2,30	2,65
E	8,79	6,84	5,00	1,95	27,78	-1,84	1,89	2,63	3,48
F	7,27	5,08	4,38	2,19	35,77	-0,71	3,00	2,61	2,98
G	7,21	6,03	4,85	1,18	28,62	-1,18	2,59	2,55	2,99
H	7,28	5,37	4,70	1,91	33,71	-0,67	2,71	2,55	2,98
I	8,03	6,21	5,94	1,82	30,43	-0,27	2,05	2,66	3,16
J	8,64	7,28	7,43	1,36	23,50	0,15	2,17	2,49	2,57
K	6,50	5,81	4,69	0,69	27,24	-1,12	3,05	2,53	2,60
L	9,32	8,24	8,53	1,08	16,40	0,29	1,29	2,00	1,75

Legenda: Importância (I); Domínio (D); Frequência(F); média ( $\bar{x}$ ); desvio padrão (s); Necessidade de desenvolvimento (N)

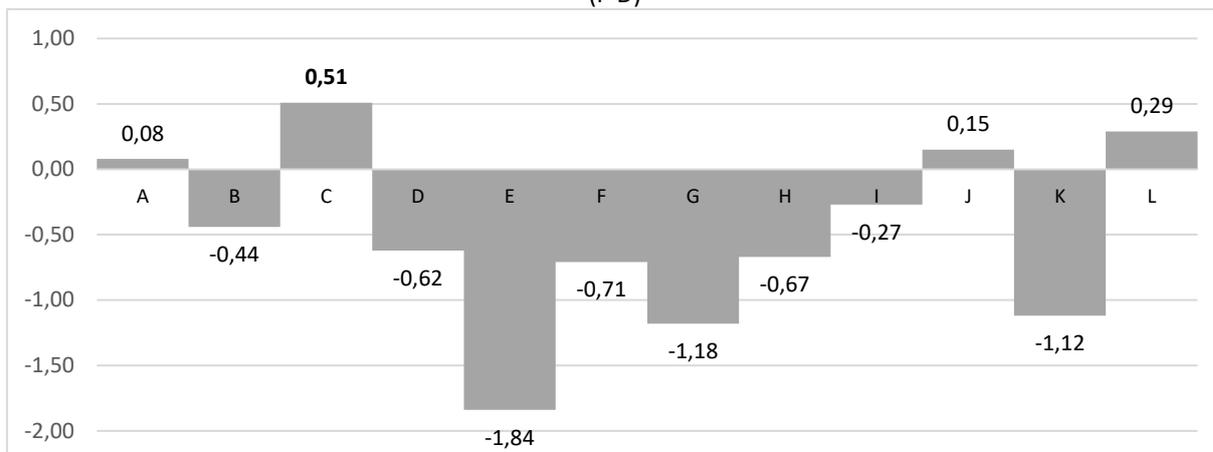
Fonte: Elaborado pelo autor (2024), com dados da pesquisa.

Efetuada essa conversão do gap (I-D) para (N) revelou alguns gaps significativos. Pode-se observar que 6 competências obtiveram resultados médios (N) iguais ou superiores a 25,00, indicando média necessidade de desenvolvimento: F - conhecer o PDI da UFRPE (N = 35,77); H - conhecer os objetivos estratégicos (N = 33,71); I - conhecer a estrutura organizacional da UFRPE e os propósitos institucionais de cada área (N = 30,43); G - conhecer a sua missão, visão (N = 28,62); E - prestar atendimento aos cidadãos com deficiência (pessoa com deficiência - PCD), com mobilidade reduzida, dentre outros, com presteza e cordialidade considerando as necessidades de acessibilidade, comunicação e ferramentas de comunicação assistiva (N = 27,78); e K - Manejar o correto descarte dos resíduos sólidos decorrentes das atividades desempenhadas (N = 27,24). Nota-se que essas competências apresentam moderada a alta importância e baixo domínio por parte dos Assistentes em Administração.

Por outro lado, foi possível verificar que outras 6 competências obtiveram resultados inferiores a 25,00, indicando pouca ou nenhuma necessidade de desenvolvimento: J - Coletar, tratar, organizar dados de planilhas, documentos ou outras bases de dados e elaborar relatórios, observando as normas e necessidades da instituição ou unidade organizacional (N = 23,50); B - Organizar processos administrativos, de acordo com as normas de arquivo (N = 23,18); C - Redigir documentos, observando as normas do Manual de Redação Oficial (N = 20,59); A - Instruir processos administrativos, de acordo com a legislação em vigor (N = 20,36); L - Comunicar-se de forma fluente, clara, objetiva e adequada ao interlocutor, utilizando o meio mais apropriado, com foco no entendimento recíproco (N = 16,40); e D - Prestar atendimento ao cidadão, observando as normas internas da instituição (N = 14,61).

Ao analisar os resultados dos gaps comparando importância versus domínio (I-D) e frequência versus domínio (F-D), levando em consideração que o gap (F-D) ideal deve ser  $\leq 0$ , foi possível verificar, conforme Gráfico 3 - Gaps de competências profissionais individuais para o cargo comparando frequência versus domínio (F-D), que poucas das competências apresentaram gaps (F-D)  $\geq 0$ : "A", "C", "J" e "L", logo, é provável que mesmo com maior frequência de uso haja um domínio suficiente.

Gráfico 3 - Gaps de competências profissionais individuais para o cargo comparando frequência versus domínio (F-D)



Fonte: Elaborado pelo autor (2024), com dados da pesquisa.

As competências com uma importância elevada, baixo domínio, mas uso frequente, deveria haver alto domínio. Portanto, aquelas que não apresentaram um gap ideal  $(F-D) \leq 0$ , mas apresentaram importância elevada ou gaps  $(I-D)$  e  $(F-D)$  elevados, sugere-se a necessidade de desenvolvimento, como são os casos de “A - instruir processos administrativos, de acordo com a legislação em vigor”, com  $(F-D) = 0,08$ ; “C - redigir documentos, observando as normas do Manual de Redação Oficial”, com  $(F-D) = 0,51$ ; “J - coletar, tratar, organizar dados de planilhas, documentos ou outras bases de dados e elaborar relatórios, observando as normas e necessidades da instituição ou unidade organizacional”, com  $(F-D) = 0,15$  e “L - comunicar-se de forma fluente, clara, objetiva e adequada ao interlocutor, utilizando o meio mais apropriado, com foco no entendimento recíproco.” com  $(F-D) = 0,29$ .

Análise dos desvios-padrão das competências profissionais individuais para o cargo

A análise dos desvios-padrão (s) mostrou onde há maior variabilidade ou dispersão de respostas. As competências que apresentaram maior dispersão na importância (I) foram “K - manejar o correto descarte dos resíduos sólidos decorrentes das atividades desempenhadas” ( $s = 3,05$ ) e “F - conhecer o PDI da UFRPE” ( $s = 3,00$ ). Verificou-se, também, que nas competências “I – Conhecer a estrutura organizacional da UFRPE e os propósitos institucionais de cada área” e “E - Prestar atendimento aos cidadãos com deficiência (pessoa com deficiência - PCD), com mobilidade reduzida, dentre outros, com presteza e cordialidade considerando as necessidades de acessibilidade, comunicação e ferramentas de comunicação assistiva” apareceram com as maiores dispersões de respostas quanto ao domínio (D) e a

frequência de uso (F), respectivamente, ( $s = 2,66$  e  $3,16$ ) naquela e ( $s = 2,63$  e  $3,48$ ) nesta. Disso se extrai que não houve um consenso entre os participantes da pesquisa acerca da importância, domínio e frequência.

Quanto aos menores desvios-padrão, foram apresentados nas competências: “D - Prestar atendimento ao cidadão, observando as normas internas da instituição” ( $s = 1,03$ ), em relação à importância (I); e “L - Comunicar-se de forma fluente, clara, objetiva e adequada ao interlocutor, utilizando o meio mais apropriado, com foco no entendimento recíproco” ( $s = 2,0$ ;  $s = 1,75$ ), em relação domínio (D) e frequência (F), respectivamente. Nessas situações se revela que houve uma homogeneidade de respostas entre os participantes da pesquisa a quanto à importância, domínio e frequência.

#### 4.5.2 Resultados do mapeamento das competências transversais

Quanto às competências transversais indispensáveis ao exercício da função pública, assim como as profissionais individuais para o cargo, buscou-se identificar gaps de competências que poderiam ser alvo de futuras ações de desenvolvimento, especialmente nas áreas em que o domínio não corresponde à importância ou à frequência de uso, conforme médias, gap e desvios-padrão, organizadas na Tabela 5 – Resultados do mapeamento das competências transversais indispensáveis ao exercício da função pública. Elas foram organizadas conforme a importância atribuída (I) e o domínio atual (I) frequência de utilização (F), na sequência, destacando aquelas que necessitam alta, média ou baixa necessidade desenvolvimento.

Tabela 5 – Resultados do mapeamento das competências transversais indispensáveis ao exercício da função pública

		<i>n=34</i>							
Competência e dimensão		$(\bar{x})$			gap		$(s)$		
		(I)	(D)	(F)	(I-D)	(F-D)	(I)	(D)	(F)
(1)	A	8,01	6,76	6,32	1,25	0,44	2,28	2,79	2,48
	B	8,24	6,69	6,76	1,54	-0,07	2,18	2,80	2,35
	C	8,31	7,87	7,65	0,44	0,22	1,82	2,31	1,73
(2)	D	8,01	6,89	6,67	1,12	0,23	2,02	2,73	2,39
	E	8,53	6,91	6,76	1,62	0,15	1,86	2,47	2,43
	F	8,60	7,87	7,50	0,74	0,37	2,15	2,62	2,46
(3)	G	6,42	5,50	4,76	0,92	0,74	3,26	3,18	3,19
	H	8,41	6,54	6,69	1,86	-0,15	2,24	2,38	2,28
	I	9,12	8,09	7,79	1,03	0,29	1,49	2,05	2,11
(4)	J	8,75	7,57	6,97	1,18	0,60	1,66	2,26	2,23
	K	9,12	8,24	8,24	0,88	0,00	1,61	2,00	1,80
	L	9,04	8,38	7,94	0,66	0,44	1,51	1,83	1,89
(5)	M	8,68	7,94	7,65	0,74	0,29	1,87	2,17	1,94

	N	8,38	7,35	6,99	1,03	0,36	2,53	2,25	2,44
	O	9,26	8,33	8,46	0,93	-0,12	1,57	1,84	1,63
	P	8,97	8,46	8,01	0,51	0,44	1,75	1,85	1,82
(6)	Q	9,04	8,46	8,24	0,59	0,22	1,51	1,51	1,57
	R	9,12	8,75	8,46	0,37	0,29	1,36	1,41	1,51
	S	8,60	7,72	7,35	0,88	0,37	1,76	2,08	2,50
(7)	T	7,65	7,21	6,52	0,44	0,69	2,68	2,36	2,79
	U	7,57	7,35	6,69	0,22	0,66	1,90	2,04	2,20

Legenda: Importância (I); Domínio (D); Frequência(F); média ( $\bar{x}$ ); desvio padrão (s)

Fonte: Elaborado pelo autor (2024), com dados da pesquisa.

#### 4.5.2.1 Importância das competências transversais

A Tabela 5 – Resultados do mapeamento das competências transversais indispensáveis ao exercício da função pública apresenta a avaliação da importância das 7 competências em suas respectivas dimensões (conhecimento, habilidade e atitude - CHA). Foi possível observar que uma das competências consideradas mais importantes para o desempenho do cargo foi “O” em sua dimensão “atitude” - Trabalho em equipe: Respeitar o ponto de vista do outro (média ( $\bar{x}$ ) = 9,26). Por outro lado, a competência “G” em sua dimensão “conhecimento” - Mentalidade digital: Explicar os conceitos de transformação digital, como inteligência artificial, realidade virtual, big data, e seus impactos na sociedade, foi considerada como uma das de menor importância para o cargo ( $\bar{x}$ =6,42).

#### 4.5.2.2 Domínio das competências transversais

Verificou-se que uma das competências que os Assistentes em Administração consideraram ter maior domínio foi competência “R” em sua dimensão “atitude” - Orientação por valores éticos: Atuar de forma cooperativa, democrática e relativa em contextos e perspectivas diversas ( $\bar{x}$ =8,75). Já a competência “G” em sua dimensão “conhecimento” - Mentalidade digital: Explicar os conceitos de transformação digital, como inteligência artificial, realidade virtual, *big data*, e seus impactos na sociedade foi considerada como a de menor domínio ( $\bar{x}$ =5,50).

#### 4.5.2.3 Frequência das competências transversais

Notou-se que a competência que os Assistentes relataram utilizar com maior frequência foram “O” em sua dimensão “atitude” - Trabalho em equipe: Respeitar o ponto de vista do outro e “R” em sua dimensão “atitude” - Orientação por valores éticos: Atuar de forma cooperativa, democrática e relativa em contextos e perspectivas diversas, ambas com mesma

média ( $\bar{x}$ =8,46). Já a competência “G” em sua dimensão “conhecimento” - Mentalidade digital: Explicar os conceitos de transformação digital, como inteligência artificial, realidade virtual, big data, e seus impactos na sociedade foi considerada como uma das menos utilizadas ( $\bar{x}$ =4,76).

#### 4.5.2.4 Lacunas (gaps) das e diagnóstico de necessidades de desenvolvimento das competências transversais

Da mesma forma que os resultados das competências profissionais individuais para o cargo, e com explicação sobre os ensinamento de Brandão (2023), o gap (I-D) das competências transversais foi ajustado para interpretar e destacar as competências com maior ou menor necessidade de desenvolvimento (N), conforme Tabela 6 – Resultados do mapeamento das competências transversais indispensáveis ao exercício da função pública e necessidade de desenvolvimento (N) e detalhado na sequência, ressaltando as seguintes premissas: Lacuna (gap) de competências com  $N \leq 25$ : Pouca ou nenhuma necessidade de desenvolvimento;  $N > 25$  e  $\leq 50$ : Média necessidade de desenvolvimento;  $N > 50$ : Elevada necessidade de desenvolvimento.

Tabela 6 – Resultados do mapeamento das competências transversais indispensáveis ao exercício da função pública e necessidade de desenvolvimento (N)

Competência e dimensão		n=34								
		$(\bar{x})$			gap			(s)		
		(I)	(D)	(F)	(I-D)	N	(F-D)	(I)	(D)	(F)
(1)	A	8,01	6,76	6,32	1,25	25,95	0,44	2,28	2,79	2,48
	B	8,24	6,69	6,76	1,54	27,27	-0,07	2,18	2,80	2,35
	C	8,31	7,87	7,65	0,44	17,70	0,22	1,82	2,31	1,73
(2)	D	8,01	6,89	6,67	1,12	24,91	0,23	2,02	2,73	2,39
	E	8,53	6,91	6,76	1,62	26,36	0,15	1,86	2,47	2,43
	F	8,60	7,87	7,50	0,74	18,32	0,37	2,15	2,62	2,46
(3)	G	6,42	5,50	4,76	0,92	28,89	0,74	3,26	3,18	3,19
	H	8,41	6,54	6,69	1,86	29,10	-0,15	2,24	2,38	2,28
	I	9,12	8,09	7,79	1,03	17,42	0,29	1,49	2,05	2,11
(4)	J	8,75	7,57	6,97	1,18	21,26	0,60	1,66	2,26	2,23
	K	9,12	8,24	8,24	0,88	16,05	0,00	1,61	2,00	1,80
	L	9,04	8,38	7,94	0,66	14,64	0,44	1,51	1,83	1,89
(5)	M	8,68	7,94	7,65	0,74	17,88	0,29	1,87	2,17	1,94
	N	8,38	7,35	6,99	1,03	22,21	0,36	2,53	2,25	2,44
	O	9,26	8,33	8,46	0,93	15,46	-0,12	1,57	1,84	1,63
(6)	P	8,97	8,46	8,01	0,51	13,81	0,44	1,75	1,85	1,82
	Q	9,04	8,46	8,24	0,59	13,92	0,22	1,51	1,51	1,57
	R	9,12	8,75	8,46	0,37	11,40	0,29	1,36	1,41	1,51
(7)	S	8,60	7,72	7,35	0,88	19,61	0,37	1,76	2,08	2,50
	T	7,65	7,21	6,52	0,44	21,34	0,69	2,68	2,36	2,79
	U	7,57	7,35	6,69	0,22	20,06	0,66	1,90	2,04	2,20

Legenda: Importância (I); Domínio (D); Frequência(F); média ( $\bar{x}$ ); desvio padrão (s); Necessidade de desenvolvimento (N).

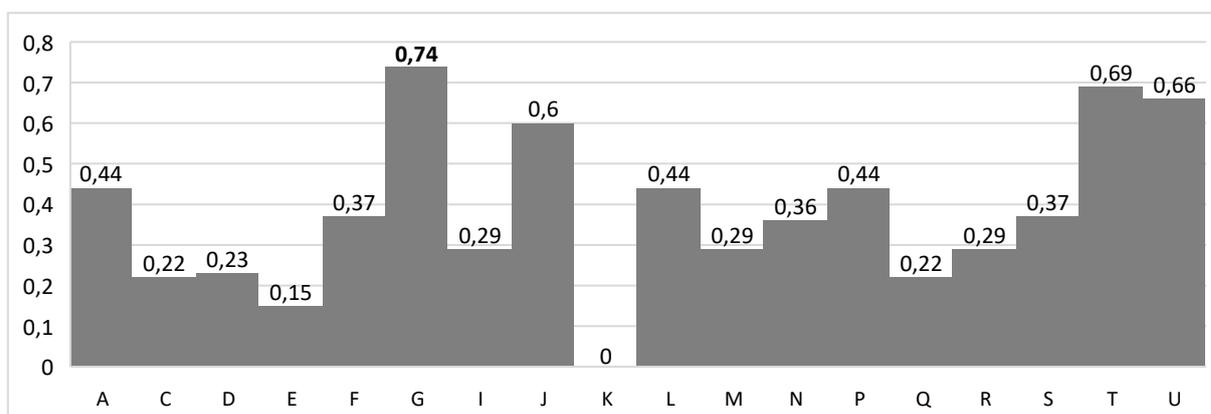
Fonte: Elaborado pelo autor (2024), com dados da pesquisa.

A análise desse mapeamento revelou alguns gaps significativos. Pode-se observar que 3 competências e suas respectivas dimensões obtiveram resultados médios (N) iguais ou superiores a 25,00, indicando média necessidade de desenvolvimento: (1) Resolução de problemas com base em dados - identificar recursos tecnológicos e digitais para a prospecção e tratamento de dados (conhecimento) (N=25,95) e utilizar recursos tecnológicos e digitais para o manuseio de dados relevantes e interpretação de informações (habilidade) (N=27,27); (2) Foco nos resultados para os cidadãos - Integrar tecnologias digitais nos processos organizacionais e de trabalho (habilidade) (N=26,36); e (3) Mentalidade digital - explicar os conceitos de transformação digital, como inteligência artificial, realidade virtual, big data, e seus impactos na sociedade (conhecimento) (28,89) e aplicar recursos digitais para modernizar práticas e promover uma maior efetividade e qualidade dos serviços e produtos públicos (habilidade) (29,10). Nota-se que essas competências apresentam alta importância e médio domínio por parte dos Assistentes em Administração.

Por outro lado, foi possível verificar que 4 competências obtiveram resultados inferiores a 25,00, indicando pouca ou nenhuma necessidade de desenvolvimento: (4) Comunicação; (5) Trabalho em equipe; (6) Orientação por valores éticos e (7) Visão sistêmica.

Ao analisar os resultados dos gaps comparando importância versus domínio (I-D) e frequência versus domínio (F-D), levando em consideração que o gap (F-D) ideal deve ser  $\leq 0$ , foi possível verificar, conforme Gráfico 4 - Gaps de competências transversais indispensáveis ao exercício da função pública comparando frequência versus domínio (F-D), que maioria das competências e suas dimensões apresentaram um gap(F-D)  $\geq 0$ ; logo, é provável que mesmo com maior frequência de uso haja um domínio insuficiente.

Gráfico 4 - Gaps de competências transversais indispensáveis ao exercício da função pública comparando frequência versus domínio (F-D)



Fonte: Elaborado pelo autor (2024), com dados da pesquisa.

As competências em suas respectivas dimensões com uma importância elevada, baixo domínio, mas uso frequente, deveria haver alto domínio. Portanto, aquelas que não apresentaram um gap ideal  $(F-D) \leq 0$ , mas apresentaram importância elevada ou gaps  $(I-D)$  e  $(F-D)$  elevados, sugere-se a necessidade de desenvolvimento, como são os casos de “Mentalidade digital: G - Explicar os conceitos de transformação digital, como inteligência artificial, realidade virtual, big data, e seus impactos na sociedade (conhecimento)”, “Comunicação: J - Identificar técnicas, ferramentas e metodologias para garantir a assertividade da comunicação interna e de resultados (conhecimento)”, “Visão Sistêmica: T - Mapear as relações de poder e influência existentes dentro da instituição e impactos que exercem nos processos e procedimentos no contexto do trabalho (habilidade)” e “Visão Sistêmica: U - Relativizar o próprio conhecimento e a base de experiências para agregar a compreensão de novas tendências (atitude).”

#### *4.5.2.5 Análise dos desvios-padrão das competências transversais*

A análise dos desvios-padrão mostra onde há maior variabilidade ou dispersão de respostas. A competência e dimensão “Mentalidade digital: G - Explicar os conceitos de transformação digital, como inteligência artificial, realidade virtual, big data, e seus impactos na sociedade (conhecimento)” apresentou maior dispersão  $(I=3,26; D=3,18$  e  $F=3,19)$ .

Quando analisado apenas a importância, as maiores dispersões, além daquela citada anteriormente, apareceram em “Visão Sistêmica: T - Mapear as relações de poder e influência existentes dentro da instituição e impactos que exercem nos processos e procedimentos no contexto do trabalho” (habilidade)  $(I=2,68)$  e “Trabalho em equipe: N - Compartilhar metas, objetivos e sucessos” (habilidade)  $(I=2,53)$ . Quanto ao domínio, as maiores dispersões, além daquela citada anteriormente, apareceram em “Resolução de problemas com base em dados: B - Utilizar recursos tecnológicos e digitais para o manuseio de dados relevantes e interpretação de informações” (habilidade)  $(D=2,80)$  e “A - Identificar recursos tecnológicos e digitais para a prospecção e tratamento de dados” (conhecimento)  $(D=2,79)$ . E quanto à frequência de uso, as maiores dispersões, além daquela citada anteriormente, apareceram em Visão Sistêmica: T - Mapear as relações de poder e influência existentes dentro da instituição e impactos que exercem nos processos e procedimentos no contexto do trabalho” (habilidade)  $(I=2,79)$  e “S - Identificar a estrutura informal e formal da organização, a cadeia de comando e os procedimentos operacionais instituídos” (conhecimento)  $(I=2,50)$ .

Essas situações revelaram que não houve um consenso entre os participantes da pesquisa a importância, domínio e frequência.

Quanto aos menores desvios-padrão, foram apresentados nas competências “Orientação por valores éticos: R - Atuar de forma cooperativa, democrática e relativa em contextos e perspectivas diversas” (atitude) ( $I = 1,36$ ); Mentalidade digital: I - Demonstrar proatividade para buscar o aprendizado de novos conhecimentos e vivenciar novas situações no contexto do trabalho” (atitude) ( $I = 1,49$ ); e “Orientação por valores éticos: R - Atuar de forma cooperativa, democrática e relativa em contextos e perspectivas diversa” (atitude); “Q - Aplicar nas práticas cotidianas os princípios morais, valores, regras e normas que são requeridos para o exercício da função pública” (habilidade) ( $D=1,41$ ;  $1,51$ ) e ( $F = 1,51$ ;  $1,57$ ), respectivamente.

Nessas situações se revelou que houve uma maior homogeneidade de respostas entre os participantes da pesquisa a quanto a importância, domínio e frequência.

#### 4.5.3 Situações que podem direcionar a tomada de decisão quanto às ações de desenvolvimento

Nesta terceira parte da investigação para identificar os pontos fortes e fracos das práticas de desenvolvimento dos Assistentes em Administração ao longo das diferentes etapas de sua carreira, se buscou avaliar situações que pudessem direcionar a tomada de decisão relacionada a ações de desenvolvimento de competências quanto ao grau de concordância ou discordância de algumas situações apresentadas aos Assistentes em Administração, conforme dados consolidados na Tabela 7 – Itens com medidas de tendência central e dispersão das percepções dos Assistentes em Administração a seguir.

Tabela 7 – Itens com medidas de tendência central e dispersão das percepções dos Assistentes

<i>n=34</i>		
Item do questionário	$(\bar{x})$	$(s)$
A	6,10	2,62
B	7,50	2,75
C	6,54	2,95
D	3,75	3,15
E	3,31	2,80
F	3,75	3,09
G	5,44	2,98
H	4,34	3,22
I	3,68	3,21
J	3,53	3,15
K	5,51	2,94
L	3,90	3,03

Legenda: média ( $\bar{x}$ ); desvio padrão ( $s$ )

Fonte: Elaborado pelo autor (2024), com dados da pesquisa.

Quanto às médias mais elevadas, no item “B” – recorrer a colegas de trabalho para execução de atividades ( $\bar{x} = 7,50$ ;  $s = 2,75$ ) - se observou a média mais alta, indicando moderada concordância dos participantes em recorrer a colega(s) de trabalho de outra unidade ou setor para executar alguma atividade.

Quanto às médias moderadas, no item “C” – recebimento de instruções para desempenhar tarefas ( $\bar{x} = 6,54$ ;  $s = 2,95$ ), – apresentou uma média moderada a alta, com um desvio padrão elevado, indica que pode não haver um consenso entre os pesquisados. Quanto ao item “A” – ter dificuldades para executar tarefas quando recém-chegado ao setor ( $\bar{x} = 6,10$ ;  $s = 2,62$ ) – indicou que a maioria teve dificuldades para executar as tarefas no início do trabalho no setor, não obstante, ao analisar o desvio padrão, infere-se que houve também uma heterogeneidade de respostas. Já os itens “K” – sentimento de segurança para desempenhar as atividades do setor ( $\bar{x} = 5,51$ ;  $s = 2,94$ ) e “G” – cursos frequentados por conta própria foram suficientes as necessidades para execução das as tarefas ( $\bar{x} = 5,44$ ;  $s = 2,98$ ) -, mesmo fazendo parte do rol das médias moderadas, cabe destacar a elevada dispersão das respostas. O que mostra que não houve consenso entre os participantes. Por um lado, uns concordaram que estão seguros para executar as atividades que o cargo exige, e que os cursos frequentados por conta própria supriram suas necessidades; por outro, há uma certa discordância.

Por fim, com médias mais baixas apareceram, em ordem crescente, os item “E” ( $\bar{x} = 3,31$ ;  $s = 2,80$ ); “J” ( $\bar{x} = 3,53$ ;  $s = 3,15$ ); “I” ( $\bar{x} = 3,68$ ;  $s = 3,21$ ); “D” ( $\bar{x} = 3,75$ ;  $s = 3,15$ ), “F” ( $\bar{x} = 3,75$ ;  $s = 3,09$ ); “L” ( $\bar{x} = 3,90$ ;  $s = 3,03$ ); e “H” ( $\bar{x} = 4,90$ ;  $s = 3,22$ ), cabendo analisar caso a caso.

Primeiro, destaca-se o elevado grau de dispersão das respostas, o que indica que há divergências entre eles. Em que pese isso, as médias baixas indicam alto grau de discordância dos itens propostos. Afirmam discordar que houve recebimento de manuais ou documentos com instruções sobre a execução do trabalho (“E”); de haver um ambiente de armazenamento de dados e informações a fim de facilitar a execução do trabalho (“D”); sobre auxílio da UFRPE durante que os auxiliasse na adaptação ao ambiente de trabalho (“F”); de que as ações de desenvolvimento que a UFRPE proporcionou têm suprido suas necessidades no dia a dia do trabalho (“L”). Além disso, discordaram que as chefias imediatas indicaram cursos para suprir

as necessidades de execução das atividades do trabalho (“I”); ou se houve indicação e frequentaram, não supriu a lacuna (“J”).

Além dessas análises e discussões, foi possível extrair que, em que pese a heterogeneidade das percepções, evidenciada pelos altos desvios-padrão em diversas questões, muitos relataram ter dificuldades ao iniciar as atividades em um novo setor (“A”), o que pode-se alinhar à falta de recursos e apoio, como manuais, documentos de instrução (“C”), ambiente de armazenamento de dados e informações sobre a execução das atividades, como fluxogramas sobre os procedimentos, POPs – procedimentos operacionais padrão -, dentre outros (“E”); bem como apoio da instituição para adaptação ao novo ambiente (“F”).

Também, foi possível evidenciar a necessidade de desenvolvimento de competências por meio de cursos e treinamentos específicos, bem como do trabalho em equipe.

Por fim, em complemento a esses mapeamentos e avaliações das percepções dos Assistentes em Administração em questionário com questões fechadas, eles também externaram algumas dores, necessidades e preocupações numa questão aberta que podem direcionar futuras ações de desenvolvimento, destacadas na sequência.

“O mapeamento de competências e adequação dos Assistentes aos setores que poderiam produzir mais é uma necessidade” (A8).

“Acho que, no âmbito da unidade academia, ainda há problemas de tecnologia como computadores velhos, internet ruim e falta de manual com procedimentos no setor. Acho poucas ações sobre levantamento de qualidade e pouco treinamento sobre processos” (A12).

“Excelente tema para ser desenvolvido junto à UFRPE. As capacitações do corpo técnico são fundamentais para manter a motivação e o foco dos servidores no aprimoramento da carreira e das suas funções dentro da Universidade” (A13).

“[...] não fiz nenhum processo de integração, precisei apreender coisas simples como ajuste no ponto com os colegas. Não recebi orientações sobre o código de ética da instituição” (A21).

“A falta de protocolos e manuais nos setores de trabalho da UFRPE dificultam a continuidade do trabalho quando há movimentação de servidor” (A28).

“É importante a definição de metas e atividades interpessoais quanto técnicas das funções, a fim de entender o que deve ser analisado. Identificar lacunas, monitorar e documentar” (A32).

Essas falas são importantes, pois contém questões que podem não ter sido abordadas nos questionários fechados de mapeamento das competências bem como nas suas percepções; os Assistentes destacaram muitas coisas que foram abordadas junto aos gestores gerais e à gestora de pessoas. Por exemplo, a padronização por meio de manuais, fluxos e POP’s, gestão do conhecimento por meio de organização, armazenamento e

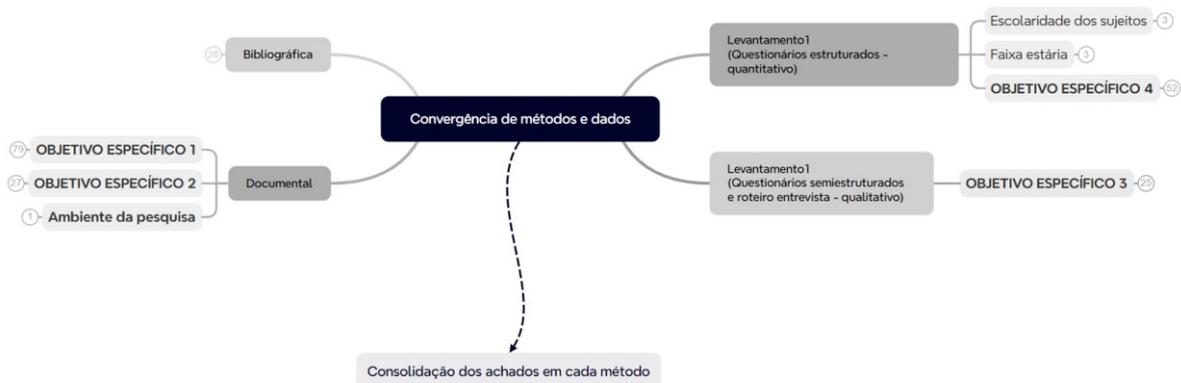
compartilhamento de dados e informações em suportes diversos (cartilhas, manuais, wikis, portais internos), atividades de integração e socialização frequente.

Além disso, diversas necessidades extraídas dessas falas são apontadas nos relatórios anuais de gestão da instituição, tais como: necessidade de motivação e retenção; melhor infraestrutura tecnológica; regras claras e objetivas nas ações de desenvolvimento, as quais requerem um mapeamento adequado das competências, identificar as lacunas, desenvolver, monitorar e avaliar.

#### 4.6 TRIANGULAÇÃO DE MÉTODOS E DADOS

Conforme proposto de Denzin (1970), Denzin e Lincoln (2005) apud Zappellini e Feuerschütte (2015), foi realizada a triangulação metodológica e de dados da pesquisa, sendo elaborado um *framework*, apresentado na Figura 14 – *Framework* de estruturação da triangulação e convergência dos métodos e dados da pesquisa, para auxiliar na convergência dos métodos e dados e, com isso, conduzir a extração e consolidação dos achados de cada método.

Figura 14 – *Framework* de estruturação da triangulação e convergência dos métodos e dados da pesquisa



Fonte: Elaborado pelo autor (2024), com dados da pesquisa.

##### 4.6.1 Da execução e resultados da triangulação metodológica e de dados da pesquisa

A execução desse processo de organização dos achados da pesquisa se deu por meio da aplicação do *Xmind*<sup>7</sup> com a utilização de *mindmaps* (mapas mentais), e ao mesmo tempo em que teve por base o referencial teórico, foram alinhados os resultados dos objetivos

<sup>7</sup> Disponível em: <https://xmind.app/> (2024).

específicos lado a lado, nos quais foram aplicados diversos métodos e abordagens dos dados – qualitativa e quantitativa, como demonstrado na Figura 15 – *Preview* do processo de triangulação dos métodos e dados da pesquisa.

As conclusões e recomendações dessa triangulação estão apresentadas no capítulo 5 conclusões e recomendações

Figura 15 – *Preview* do processo de triangulação dos métodos e dados da pesquisa.



Fonte: Elaborado pelo autor (2024), com dados da pesquisa.

Quanto à lei 11.091/2005, o desenvolvimento e progressão na carreira (estruturada nas 1ª, 2ª e 3ª progressões por capacitação, com 90h, 120h, e 150h, respectivamente) é limitado a no máximo de 360h computadas para fins de progressão. A essa progressão há um estímulo financeiro de 3,8% de acréscimo na remuneração (mais 3,8% na progressão por antiguidade e merecimento, totalizando 7,2%). Esta última se dá através de avaliação de desempenho - contudo, não se verificou metas e objetivos claros estipulados para aferir o desempenho do servidor - embora seja estipulado que seja com foco na eficiência, produtividade e contribuição do servidor para o ambiente de trabalho. Enfim, a norma é sobre o desenvolvimento e progressão na carreira, mas limita a 3 momentos.

Nesta seara, o decreto 5.825/2006 – que propõe diretrizes para o desenvolvimento profissional dos integrantes do PCCTAE, traz consigo o incentivo ao desenvolvimento contínuo, com capacitações com carga horária mínima de 20h para fins de progressão na carreira. Este decreto também propõe a valorização profissional por meio de estímulo financeiro concedido à qualificação formal (incentivo à qualificação - graduação,

especialização, mestrado, doutorado, no caso dos Assistentes em Administração), além do aperfeiçoamento profissional com atualização gerencial e operacional.

Destaca-se, no entanto, que, assim como o PCCTAE, estimula a capacitação e desenvolvimento contínuo, inclusive a níveis gerenciais, mas PCCTAE limita a progressões por capacitação a 3 momentos. Além deste decreto estipular no mínimo 20h para cada ação de desenvolvimento, o que sugere que a participação em outras ações com carga-horária inferiores não é valorizada ou estimulada, tampouco em eventos científicos, workshops, palestras etc. Isso pode restringir a motivação para autodesenvolverem-se na carreira, para além dos IQs - educação formal.

A respeito disso, o decreto também propõe a elaboração de um plano de desenvolvimento dos profissionais - atualmente chamado de PDP (Plano de Desenvolvimento de Pessoal) da UFRPE. Este plano é elaborado anualmente e enviado via sistema da PNDP (Dec. 9.991/2019), ao SIPEC para consolidação com prazos estipulados em regulamento (IN 21/2021).

Embora a exigência de capacitações com carga mínima de 20 horas para cada ação, como estabelece o decreto 5.825/2006, promova um aperfeiçoamento contínuo dos servidores, a falta de um plano de desenvolvimento estruturado para além das progressões iniciais pode limitar o impacto da formação na carreira.

Por isso a necessidade de um plano estruturado de desenvolvimento contínuo o qual inclua habilidades avançadas, como uso de tecnologias emergentes e práticas de gestão modernas, transformação digital e a gestão por resultados para que o servidor possa contribuir de forma mais integrada com a estratégia institucional.

Da descrição do cargo de Assistente em Administração, são requeridos a eles: controle e organização administrativa; qualidade no atendimento e suporte; gestão de pessoas e apoio administrativo; gestão de materiais e logística; controle financeiro e administrativo; eficiência tecnológica; comunicação eficaz.

Do PDI, extraíram-se as competências essenciais da UFRPE, identificadas na missão e visão, sendo que ensino de qualidade, inovação, inclusão, governança, sustentabilidade e internacionalização revelam as áreas prioritárias.

Estas 6 competências essenciais encontradas foram traduzidas como: Ensino de qualidade (CE1) – incluído o ensino e a melhoria de sua qualidade; Inovação e pesquisa de alto impacto (CE2) - com a pesquisa e a inovação; Inclusão social e acessibilidade (CE3) – com a extensão, inclusão e retenção, metodologias ativas, relação comunitária, integração social, saúde ocupacional, e segurança; Governança e gestão estratégica (CE4) – com gestão, governança, gestão de riscos, transformação digital, gestão ágil, e responsabilidade orçamentária; Sustentabilidade e eficiência de recursos (CE5) – com sustentabilidade, eficiência energética e sustentabilidade financeira; Internacionalização e parcerias (CE6) – com a Internacionalização da educação superior.

Do levantamento e da análise documental realizadas para o desenvolvimento do objetivo específico 2, o qual buscou conhecer o panorama atual das práticas a fim de identificar possíveis programas ou estratégias de desenvolvimento de competências, foi possível extrair que há alguns programas e estratégias voltados para o desenvolvimento das competências dos Assistentes em Administração, destacando-se pela diversidade de práticas e incentivos à qualificação. Um ponto positivo é a prática de seleção de instrutores internos, que valoriza os talentos da casa e promove uma cultura de crescimento compartilhado e aprendizagem organizacional, conforme destacado por Souza (2004). Além disso, o “banco de talentos” e o mapeamento de competências sugerem uma gestão moderna, voltada para o desenvolvimento contínuo e a retenção de servidores qualificados. Contudo, a dependência dos cursos EAD e a carga horária mínima para progressão, embora viabilizem flexibilidade, deixam a desejar em termos de diversidade metodológica, sugerindo a necessidade de cursos presenciais.

Quanto à política de GpC, ainda que inclua passos importantes, como a menção ao desenvolvimento de competências e a movimentação estratégica de talentos, importante para a retenção e aproveitamento dos profissionais capacitados, faltam trilhas de aprendizagem estruturadas, com “steps” claros para progressão dos servidores, além de não haver trilhas e regras claras acerca da movimentação estratégica, o que pode ocasionar evasão. Acerca disso, com o advento do decreto n. 10.835/2021, o qual dispõe sobre as cessões, as requisições e as alterações de exercício para composição da força de trabalho, ou seja, possibilita o servidor ter exercício em outros órgãos do poder executivo, tem gerado mais

evasões de talentos (UFRPE, 2023), cujos servidores tiveram suas competências desenvolvidas no âmbito da UFRPE, gerando mais um desafio acerca da retenção.

Além disso, a ausência de diretrizes específicas nos artigos que mencionam capacitação pode dificultar a clareza e a adesão aos objetivos institucionais, conforme defendido por Guimarães et al. (2001).

Já as iniciativas da PROGEPE no que diz respeito à ofertas de cursos, foi possível verificar que os cursos são relacionados em uma listagem, disponibilizadas na internet, mas sem uma organização por eixo ou temática.

Atualmente é realizado um LNC, cadastrado no sistema da PNDP (com ênfase em competências transversais, conforme determina a o decreto 9.991/2019 e a IN 21/2021 - PDP - e executado durante o ano. Quanto às competências específicas e essenciais sinalizadas na Política de GpC, a UFRPE, a partir de demandas específicas advindas das unidades organizacionais "poderá ofertar" durante o ano. No entanto, o PDP, por si só, pode ou não abarcar o desenvolvimento das competências "essenciais" da instituição, o que pressupõe que é necessário um modelo sistematizado de desenvolvimento de competências (aquelas transversais, disponibilizadas no PDP e aquelas competências essenciais e organizacionais destacadas do PDI).

Por isso é necessário incluir diretrizes que alinhem as competências essenciais e específicas (ou organizacionais) no programa de desenvolvimento, para não depender apenas do PDP (que abrange apenas competências transversais, as quais podem ser desenvolvidas pela ENAP, em alguns casos) o qual dá a entender que todas as ações de desenvolvimento irão acontecer de forma remota ou EAD promovidas pela ENAP. Inclusive, as ações promovidas pela UFRPE, de forma remota ou EAD, ainda que louváveis, podem estar ocasionando o insulamento dos servidores aos seus casulos, principalmente, levando-se em consideração uma instituição com tamanha complexidade e abrangência geográfica, pois não há avaliações sobre a implementação dessas ações, sejam de eficiência ou de efetividade, ou seja, não há indicadores, nem de reforço ou de resultados, o que vai de encontro ao que prescreve o PDI.

Isso reforça a necessidade de integração e socialização conforme a própria norma define, bem como o desenvolvimento de aspectos interpessoais e comportamentais dos servidores (Resolução 109/2021 - Programa de capacitação e qualificação).

Na investigação das estratégias para promover o desenvolvimento de competências, verificou-se que os gestores ou chefias imediatas tentam contribuir da melhor forma, pois não demonstraram ter problemas na gestão dos seus subordinados. Com isso, procuram dar instruções iniciais aos novos servidores; alguns se preocupam em fazer o mapeamento do conhecimento interno e de armazenar informações que facilitem o trabalho dos novos servidores (gestão do conhecimento). Além disso, dão alta importância às competências em sustentabilidade, inovação, acessibilidade, inclusão e comunicação.

Em que pese isso, sinalizaram que há insuficiência no desenvolvimento das competências essenciais como sustentabilidade, inovação, acessibilidade, inclusão e comunicação; e a falta de auxílio pela UFRPE no período de ingresso e adaptação do servidor no setor ou ambiente de trabalho, inclusive pela ausência de manuais, trilhas ou procedimentos padronizados. Isso corrobora, com as percepções dos Assistentes neste aspecto.

Em relação ao planejamento, execução e avaliação das ações de desenvolvimento, foi possível verificar alguns pontos fortes e oportunidades de melhorias.

No LNC, são consideradas as competências transversais, apesar das consultas realizadas ao PDI, PE e RG's anualmente, para elaboração do PDP. Contudo, este plano, segundo a PNDP, deve considerar as ações transversais, e as não transversais em um plano específico interno de cada instituição, como são os casos das competências essenciais e específicas de cada unidade organizacional ou atividade.

A informação de que as competências essenciais são consideradas no PDP, vai de encontro com o que os gestores gerais informam. Além disso, se as competências inseridas no PDP possuem foco nas competências transversais há indícios de que pode estar havendo dupla interpretação.

Sobre a implementação das ações, com os conteúdos sendo trabalhados, na maioria das vezes de forma teórica, merece atenção especial, pois tanto os gestores quanto os assistentes sinalizaram a necessidade de uma maior interação e socialização. Além disso, a própria estratégia da instituição sinaliza para a necessidade de inclusão. E, apesar de haver publicização das ações de desenvolvimento e relatórios de execução, foi destacado que não há avaliação da efetividade das ações de desenvolvimento.

Portanto, a UFRPE poderia priorizar ações para fortalecer o desenvolvimento de competências essenciais. Pois, em que pese os gestores reconhecerem a importância de competências em sustentabilidade, inovação, acessibilidade, inclusão e comunicação, a prática de desenvolvimento nessas áreas ainda parece ser insuficiente, logo, isso indica uma lacuna a ser preenchida.

Ademais, o auxílio da UFRPE também deve ser levado em consideração quanto aos novatos. Bem como as práticas de mapeamento de conhecimento e criação de materiais de referência para os assistentes em diferentes ambientes de trabalho. Ou seja, padronizar o mapeamento de conhecimento e a disponibilização de manuais/trilhas.

Quanto aos pontos fortes nas práticas de desenvolvimento dos Assistentes em Administração encontrados por meio dos mapeamentos das competências profissionais individuais para o cargo, as competências 'prestar atendimento ao cidadão, observando as normas internas da instituição' ( $\bar{x}$ ) = 9,49) e 'comunicar-se de forma fluente, clara, objetiva e adequada ao interlocutor, utilizando o meio mais apropriado, com foco no entendimento recíproco' ( $\bar{x}$ =9,32) apareceram como destaques em importância, domínio e frequência de utilização, portanto, validadas como competências necessárias, de pleno uso e desenvolvidas.

Já as competências manejar o correto descarte dos resíduos sólidos decorrentes das atividades desempenhadas; conhecer o PDI da UFRPE e conhecer os objetivos estratégicos revelaram pontos fracos em termos de desenvolvimento. Além disso, em alguns casos não são consideradas importantes, noutros não há frequência de uso.

Isso revelou alguns *gaps* elevados, indicando, portanto, em alguns casos a necessidade de desenvolvimento em: '*conhecer o PDI da UFRPE*'; '*conhecer os objetivos estratégicos*'; '*conhecer a estrutura organizacional da UFRPE e os propósitos institucionais de cada área*'; '*conhecer a sua missão, visão*'; '*prestar atendimento aos cidadãos com deficiência (pessoa com deficiência - PCD), com mobilidade reduzida, dentre outros, com presteza e cordialidade considerando as necessidades de acessibilidade, comunicação e ferramentas de comunicação assistiva*'; e '*manejar o correto descarte dos resíduos sólidos decorrentes das atividades desempenhadas*'.

Noutros, aparecem como sugestão de desenvolvimento, haja vista apresentarem frequência de uso superior ao domínio (F-D), como são os casos de '*instruir processos*

*administrativos, de acordo com a legislação em vigor*; *redigir documentos, observando as normas do Manual de Redação Oficial*; *coletar, tratar, organizar dados de planilhas, documentos ou outras bases de dados e elaborar relatórios, observando as normas e necessidades da instituição ou unidade organizacional*. Quanto à importância das competências *manejar o correto descarte dos resíduos sólidos decorrentes das atividades desempenhadas* e *conhecer o PDI da UFRPE* parece não haver consenso.

A UFRPE poderia direcionar ações de desenvolvimento para fortalecer o desenvolvimento de competências essenciais. Em que pese os gestores reconhecerem a importância de competências em sustentabilidade, inovação, acessibilidade, inclusão e comunicação, a prática de desenvolvimento nessas áreas ainda parece ser insuficiente. Isso indica uma lacuna a ser preenchida.

Destaca-se a competência *prestar atendimento aos cidadãos com deficiência (pessoa com deficiência - PCD), com mobilidade reduzida, dentre outros, com presteza e cordialidade considerando as necessidades de acessibilidade, comunicação e ferramentas de comunicação assistiva* que, embora seja de extrema importância - pois quando da análise do PDI pode-se inferir que está associada à competência essencial da UFRPE - inclusão social e acessibilidade (CE3) -, é utilizada com pouca frequência, com isso, também pouco domínio. No entanto, apresentou o desvio padrão mais elevado de todas no que diz respeito à frequência, o que indica que houve uma alta heterogeneidade de respostas.

Quanto a *redigir documentos, observando as normas do Manual de Redação Oficial*, corroborou a fala dos gestores no que diz respeito à necessidade de “comunicação” escrita.

Já a competência *manejar o correto descarte dos resíduos sólidos decorrentes das atividades desempenhadas*, pode não haver práticas de logística sustentável comunicadas e implementadas (baixa frequência do uso), logo, não é vista por eles como uma competência importante, e, portanto, não há domínio.

No entanto, ao triangular as análises, sugere um paradoxo entre o discurso e a prática (Canto; Dalmau; Silva, 2023), entre o que a UFRPE prega em sua estratégia, vide competência essencial sustentabilidade e eficiência de recursos (CE5) - práticas de responsabilidade socioambiental e logística sustentável, e o implementado na prática. Esse *gap* precisa ser

sanado, portanto, pois há indícios de uma possível falha na comunicação de normas e práticas sustentáveis.

Com isso, os resultados mostraram que as competências relacionadas ao entendimento institucional e às práticas sustentáveis (ex.: conhecimento do PDI, estrutura organizacional, manejo de resíduos sólidos) requerem atenção, com *gaps* significativos entre importância, domínio e frequência de uso. O foco em desenvolvimento dessas áreas é essencial para alinhar as competências práticas dos Assistentes em Administração às necessidades institucionais e expectativas estratégicas.

Quanto aos **pontos fortes** nas práticas de desenvolvimento das competências transversais, destacam-se *'orientação por valores éticos: atuar de forma cooperativa, democrática e relativa em contextos e perspectivas diversas'* com maior domínio ( $\bar{x}=8,75$ ) em sua dimensão 'atitude'; *'trabalho em equipe: respeitar o ponto de vista do outro'* com maior importância e frequência de uso ( $\bar{x} = 9,26$ ), em sua dimensão 'atitude', também se destacam.

Como **pontos fracos** e com necessidade de desenvolvimento, a competência *'mentalidade digital: explicar os conceitos de transformação digital, como inteligência artificial, realidade virtual, big data, e seus impactos na sociedade'*, foi considerada como uma das de menor importância, menor domínio, menor frequência de uso ( $\bar{x}=6,42$ ); ( $\bar{x}=5,50$ ); ( $\bar{x}=4,76$ ).

Com isso, destacaram-se como pontos fracos em desenvolvimento e, conseqüentemente, média necessidade de desenvolvimentos as competências (1) *Resolução de problemas com base em dados - identificar recursos tecnológicos e digitais para a prospecção e tratamento de dados (conhecimento)* (N=25,95) e *utilizar recursos tecnológicos e digitais para o manuseio de dados relevantes e interpretação de informações (habilidade)* (N=27,27); (2) *Foco nos resultados para os cidadãos - Integrar tecnologias digitais nos processos organizacionais e de trabalho (habilidade)* (N=26,36); e (3) *Mentalidade digital - explicar os conceitos de transformação digital, como inteligência artificial, realidade virtual, big data, e seus impactos na sociedade (conhecimento)* (28,89) e *aplicar recursos digitais para modernizar práticas e promover uma maior efetividade e qualidade dos serviços e produtos públicos (habilidade)* (29,10).

Além dessas, deve-se levar em consideração o desenvolvimento das competências: *‘Comunicação: Identificar técnicas, ferramentas e metodologias para garantir a assertividade da comunicação interna e de resultados (conhecimento)’*, *‘Visão Sistêmica: Mapear as relações de poder e influência existentes dentro da instituição e impactos que exercem nos processos e procedimentos no contexto do trabalho (habilidade)’* e *‘Visão Sistêmica: Relativizar o próprio conhecimento e a base de experiências para agregar a compreensão de novas tendências (atitude).’*

Por fim, quanto às percepções dos Assistentes em Administração, a maioria concordou que tiveram dificuldades ao iniciar as atividades em um novo setor, que também pode-se alinhar à falta de recursos e apoio, como manuais, documentos de instrução, ambiente de armazenamento de dados informações sobre a execução das atividades como fluxogramas sobre os procedimentos, POPs – procedimentos operacionais padrão -, dentre outros; bem como apoio da instituição para adaptação ao novo ambiente.

Por isso, vislumbrou-se a necessidade de padronização por meio de manuais, fluxos e POP’s, gestão do conhecimento por meio de organização, armazenamento e compartilhamento de dados e informações em suportes diversos (cartilhas, manuais, wikis, portais internos), atividades de integração e socialização frequente.

Diversas necessidades extraídas dessas falas são apontadas nos relatórios anuais de gestão da instituição, tais como: necessidade de motivação e retenção; melhor infraestrutura tecnológica; regras claras e objetivas nas ações de desenvolvimento, as quais requerem um mapeamento adequado das competências, identificar as lacunas, desenvolver, monitorar e avaliar.

#### 4.7 SISTEMATIZAÇÃO DAS PRÁTICAS DE DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS DOS SERVIDORES ASSISTENTES EM ADMINISTRAÇÃO DA UFRPE

Seguindo o roteiro proposto por Jara Holliday (2006, 2018), descrito no referencial teórico, inicialmente foi realizada uma descrição do propósito da sistematização e, na sequência, uma breve explicação do contexto dos participantes, a descrição das práticas atuais e críticas a essas práticas, a organização dos resultados e, por fim, a proposição do novo modelo.

#### **4.7.1 Objetivo da sistematização**

Neste caso, das práticas de desenvolvimento de competências dos Assistentes em Administração, a sistematização poderá enxergar como se encontra o planejamento, execução e avaliação de processos e práticas de ensino-aprendizagem, treinamentos e desenvolvimento das competências. Isso implica mostrar como está o processo de mapeamento das competências necessárias, verificar se há indicadores claros de progresso, a implementação das ações e avaliação dos resultados para ajustes e melhorias.

#### **4.7.2 Contexto e participantes da sistematização das práticas de desenvolvimento de competências**

Trata-se de levantamentos realizados na UFRPE, uma autarquia federal vinculada ao Ministério da Educação, com uma administração composta por reitoria, vice-reitoria, e pró-reitorias especializadas em áreas como planejamento e gestão estratégica; ensino de graduação; pós-graduação; gestão estudantil e inclusão; extensão, cultura e inclusão; administração e gestão de pessoas. Os participantes da pesquisa são os Técnicos Administrativos em Educação (TAE), cujo plano de carreira está estruturado em cinco níveis de classificação (A, B, C, D, E), especificamente os Assistentes em Administração (classificação D), onde eles avançam na carreira (em termos de desenvolvimento de competências) em até quatro níveis de capacitação (I, II, III, IV) - 1ª progressão (90h), de D401 para D402 e requer 90 horas de capacitação e 18 meses de interstício; 2ª progressão (120h) de D402 para D403 e requer 120 horas de capacitação e 18 meses de interstício; e, por fim, 3ª Progressão (150h) de D403 para D404 que requer 150 horas de capacitação e 18 meses de interstício. Portanto, o seu desenvolvimento na carreira, atendendo aos requisitos, ocorre em três momentos, a cada dezoito meses, e com uma carga horária pré-definida.

Atualmente 283 cargos estão ocupados por Assistentes em Administração, com 15 vagas disponíveis, totalizando 298. Dentre eles, há uma forte presença de pós-graduados(as) lato sensu e stricto sensu. A faixa etária dos participantes da pesquisa mostrou que mais de 60% possuem 35 anos ou mais, variando de 25 a 65 anos, com 35 a 45 anos (52,94%); seguida de 45 a 55 anos, com 14,71%; e de 55 a 65 anos, com 2,94%.

Nos levantamentos realizados, surgiram diversas necessidades, tais como motivá-los e reter esses talentos após esse período inicial de permanência e progressões por capacitação na UFRPE; de regras claras e objetivas nas ações de desenvolvimento, com a indicação dos objetivos do desenvolvimento das competências, não apenas para progressão, mas desde sua inserção na instituição até seu desenvolvimento gerencial, conforme prevê o decreto 5.825/2006. De que haja uma sistematização que abranja ações de desenvolvimento para 360 horas, no mínimo, de acordo com PCCTAE, bem como seu desenvolvimento contínuo. De a instituição unir esforços para desenvolver processos inovadores que possam viabilizar a implementação de ações dispostas no seu planejamento estratégico a fim de a Estratégia da Instituição seja implementada. E por fim, apoio da PROGEPE no planejamento, definição, implementação e avaliação das ações de desenvolvimento.

### **4.7.3 Práticas atuais de desenvolvimento de competências**

#### *4.7.3.1 Mapeamento e diagnóstico de necessidades de desenvolvimento de competências*

Algumas ações são pensadas no sentido de realizar o mapeamento e diagnóstico das necessidades de desenvolvimento, tais como:

- A coleta das competências específicas das unidades organizacionais respondentes aos questionários aplicados *in loco* no período de 2014 a 2018 (Manual de Competências);
- A coleta das competências transversais dos gestores e das secretarias, realizada por meio digital em 2021 (Manual de Competências);
- O Levantamento das Necessidades de Capacitação (LNC): são consideradas as competências transversais, além das consultas realizadas ao PDI, PE e RG's anualmente, para elaboração do PDP.
- Elaboração do Plano de Desenvolvimento de Pessoas anual (PDP): são consideradas as ações de desenvolvimento de competências transversais, conforme PNDP.

#### *4.7.3.2 Definição de estratégias de desenvolvimento de competências*

A definição das estratégias a serem utilizadas para ações de desenvolvimento de competências leva em consideração o que propõe a PNDP, bem como alguns normativos internos, a saber:

- Leva-se em consideração a GpC para ações com temas transversais e demandas específicas de unidades;
- Anualmente é realizado planejamento a fim de definir quais cursos específicos e transversais serão executados no PDP, focando nas competências transversais;
- Formação inicial - iniciação ao serviço público -, formação geral, gestão, interrelação entre ambientes, desenvolvimento específico, comportamental e educação formal (vide Resolução 109/2021);
- Lançamentos de editais para seleção de instrutores e agentes de capacitação (recrutamento interno de instrutores e auxiliares);
- Auxílio financeiro aos técnicos administrativos para custear estudos formais, como ensino médio, graduação e pós-graduação (vide Resolução 117/2021);
- Disponibilização de vagas institucionais para servidores ativos da UFRPE nos Programas de pós-graduação *stricto sensu* (vide Resolução 096/2015);
- Realização de convênios com outras instituições a fim de ofertar turmas de mestrado ou doutorado.

#### *4.7.3.3 Implementação dos programas de desenvolvimento de competências*

Na implementação das ações busca-se alinhar o PCCTAE e a PNDP, utilizando-se das seguintes estratégias:

- Educação continuada – Ações com cursos cujas aulas são majoritariamente teóricas, dependendo do conteúdo;
- Cursos ofertados e implementados, majoritariamente, na modalidade EAD, com carga horária de 20h, com temas abrangendo desde competências técnicas específicas (uso de aplicativos, gestão de processos) até desenvolvimento pessoal e comportamental;
- Encontro de Servidores em Educação (ENSEDUC) e a Semana Interna de Prevenção e Acidente de Trabalho (SIPAT);

#### *4.7.3.4 Monitoramento e avaliação dos resultados das ações de desenvolvimento de competências*

Quanto ao monitoramento e avaliação dos resultados das ações de desenvolvimento de competências atualmente existem as seguintes ações:

- É elaborado Relatório de Execução do PDP, com relação de curso executados.
- Não há avaliação de efetividade das ações.

#### **4.7.4 Análise crítica das práticas de desenvolvimento de competências atuais**

Quanto ao mapeamento de competências e diagnóstico de necessidades de desenvolvimento das competências, é exigência da PNDP (decreto 9.991/2019), a fim de verificar as necessidades relacionadas ao atingimento dos objetivos da instituição. Isso deve ser precedido, preferencialmente, por diagnóstico de competências, com “a identificação do conjunto de conhecimentos, habilidades e condutas necessários ao exercício do cargo ou da função” (Brasil, 2019, p. 2). Há consulta aos planos de desenvolvimento institucional, estratégico e relatórios de gestão, porém não se observa a efetiva aplicação do mapeamento de competências, mesmo existindo um manual para tal. Por isso, no mapeamento, deve-se levar em consideração as competências individuais de execução que o cargo exige, as competências transversais e as competências essenciais/organizacionais.

Na definição das estratégias de desenvolvimento é preciso detalhar o que se pretende atingir (objetivo) e quais *gaps* se pretende superar, além de informar como deverá se atingir (percurso metodológico), através de metas claras e objetivas a fim de monitorar e avaliar a eficiência e eficácia das ações, tanto para aquelas de educação continuada quanto as formais. Por fim, é necessário a elaboração de indicadores de esforço e de efetividade.

Para a implementação dos programas de desenvolvimento para aprimoramento das competências internas, estimular a motivação dos servidores é um dos elementos cruciais para o alcance dos objetivos institucionais (Borges-Andrade, 2013). Dentre as diversas técnicas de desenvolvimento, a ênfase em procedimentos que se limitam ao conhecimento teórico, especialmente em cursos a distância, é uma das lacunas que deve ser superada.

Por fim, é necessário a elaboração de indicadores de esforço e de resultado. Nesse sentido, Bresser-Pereira (2004) ressalta a importância da profissionalização dos servidores públicos, da descentralização administrativa e da adoção de indicadores de desempenho como instrumentos-chave na busca pela eficácia. Já Eckhard e Jankauskas (2018) destacam a necessidade de avaliar não apenas os resultados imediatos, mas também os impactos a longo prazo. Por isso, não apenas disponibilizar relatórios com a listagem de cursos realizados durante o ano, mas é necessário criar indicadores de desempenho para monitorar o impacto

das práticas de desenvolvimento de competências; recolher *feedback* regularmente dos servidores e dos gestores sobre o progresso nas competências.

Para garantir a efetividade da PNDP, o Decreto nº 9.991/2019 exige que os órgãos públicos elaborem um relatório anual sobre a execução do PDP, até 31 de janeiro. Esse relatório é crucial para avaliar os resultados obtidos e ajustar as estratégias de desenvolvimento de pessoal.

#### **4.7.5 Proposta de novo modelo de sistematização das práticas de desenvolvimento de competências**

Esta proposta de modelo, voltada ao desenvolvimento de competências dos Assistentes em Administração, leva em consideração o PCCTAE e o PDI da UFRPE para que possa ser utilizado por gestores e servidores. Para isso foi necessário analisar o PCCTAE e o PDI da UFRPE; conhecer o panorama atual das práticas a fim de identificar possíveis programas ou estratégias de desenvolvimento de competências dos Assistentes em Administração na UFRPE; investigar as estratégias para promover o desenvolvimento de competências dos Assistentes em Administração da UFRPE; identificar os pontos fortes e fracos das práticas de desenvolvimento dos Assistentes em Administração ao longo das diferentes etapas de sua carreira.

##### *4.7.5.1 Dados e informações que embasaram o novo modelo*

A pesquisa contou com 55 participantes (primários em secundários), dentre Assistentes em Administração e Gestores gerais (chefias imediatas desses Assistentes) além da colaboração da Pró-reitoria de Gestão de Pessoas, onde foram investigadas as estratégias para promover o desenvolvimento de competências, bem como os possíveis pontos fortes e fracos das práticas de desenvolvimento atuais.

Foram analisados os dados e informações dos seguintes documentos: Estrutura universitária (Constituição Federal e Diretrizes e bases da educação nacional); Regimento Interno da UFRPE; Plano de Desenvolvimento Institucional da UFRPE (2021-2030); Regime Jurídico dos Servidores Públicos Civis da União - lei nº 8.112 de 1990; Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação (PCCTAE) - Lei 11.091/2005; Diretrizes para elaboração do Plano de Desenvolvimento dos Integrantes do PCCTAE – Decreto 5.825/2006;

Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas (competências) (PNDP) – Decreto 9.991/2019; Competências transversais indispensáveis ao exercício da função pública proposta pela ENAP; Política de Gestão de Pessoas por Competências da UFRPE (Resolução 160); Programa de Capacitação e Qualificação da UFRPE (Resolução 109); Programa Qualificar (Resolução 160); Relação de Cursos (ações de capacitação e desenvolvimento de competências ofertados pela PROGEPE (2015-2023); Levantamentos das Necessidade de Capacitação realizados pela PROGEPE; Relatórios de execução das capacitações da UFRPE; Relatórios de Gestão da UFRPE (2018-2023).

Por fim, realizada a triangulação dos dados, as práticas encontradas foram descritas, analisadas criticamente, e realizada reflexão sobre o que funcionou bem, os desafios encontrados e como essas práticas podem ser aperfeiçoadas.

#### 4.7.5.2 Autores que embasaram o modelo

Além da compreensão sobre a sistematização este modelo segue os ensinamentos e recomendações de diversos autores que contribuíram para o tema, organizados no Quadro 37 – Autores e ensinamentos aplicados no modelo de sistematização.

Quadro 37 – Autores e ensinamentos aplicados no modelo de sistematização.

Autor	Ensinamentos
Jara Holliday (2006, 2018)	Ele ensina que a sistematização é um processo organizado para reunir, interpretar e estruturar o conhecimento sobre uma prática ou experiência, e que envolve a reconstrução crítica de uma experiência ou prática para gerar conhecimento a partir dela. Que pode ser tanto de práticas - analisar o que ocorreu, por que e como ocorreu, permitindo entender tanto os aspectos subjetivos quanto objetivos envolvidos, quanto de processos de aprendizagem - experiências de aprendizado. Este, por sua vez, pode ajudar na melhoria dos programas educacionais e de formação. Ainda acrescenta que não é apenas um processo de coleta e organização de dados, mas uma interpretação crítica e dialética das experiências vividas. Ou seja, visa reconstruir criticamente o processo vivido.
Souza (2006)	Ele corrobora com a visão anterior ao ensinar que a sistematização visa a apropriação crítica e reflexiva da experiência pelos sujeitos envolvidos.
Neto Maia e Silva (2018)	Por sua vez, pode ser uma ferramenta metodológica que visa o desenvolvimento de competências de forma crítica e reflexiva, proporcionando uma integração entre teoria e prática.
Carbone <i>et al.</i> (2016)	Partindo para área de desenvolvimento de competências, a sistematização auxilia no planejamento, execução e avaliação de processos de ensino-aprendizagem ou treinamentos. É recomendado sistematizar as ações de desenvolvimento de competências incentivando, principalmente, o desenvolvimento daquelas que apoiam diretamente o negócio e os processos-chave da instituição, ou seja, finalísticas.
Dutra e Silva (1998) e Borges-Andrade <i>et al.</i> (2013)	É frequentemente associada à criação de um ciclo contínuo de planejamento, execução e avaliação.

Fleury e Fleury (2001).	Para construir uma sistematização das práticas de desenvolvimento de competências é crucial combinar métodos tradicionais de ensino e avaliação com abordagens modernas que enfatizam a aprendizagem ativa e a aplicação prática.
-------------------------	---

Fonte: Elaborado pelo autor (2024).

Levando em consideração esses ensinamentos, o modelo descrito a seguir teve como inspiração o ciclo PDCA ou ciclo de Deming, criado por Walter A. Shewart, em 1920, posteriormente disseminado por William Edwards Deming, e mundialmente conhecido como ciclo de Deming. O PDCA (*Plan, Do, Check, Act*, que significa planejar, executar, verificar, atuar) é um método amplamente aplicado para o controle eficaz e confiável das atividades, principalmente aquelas relacionadas às melhorias, possibilitando a padronização nas informações de controle (Zandavalli *et al.* 2013).

Então, fazendo um trocadilho a fim de trazer para a realidade da sistematização das práticas de desenvolvimento de competências, foi concebido como **modelo MDIA de desenvolvimento de competências** (mapear, definir, implementar e avaliar), que se propõe a auxiliar no planejamento, execução e avaliação de processos e práticas de ensino-aprendizagem ou treinamentos, tornando mais eficientes e eficazes as estratégias voltadas para o desenvolvimento das competências dos Assistentes em Administração da UFRPE. Isso implica em **mapear** as competências necessárias, **definir** indicadores claros de progresso, **implementar** ações educativas contínuas e **avaliar** sistematicamente os resultados para ajustes e melhorias, conforme detalhamento a seguir.

#### 4.7.5.3 Mapeamento de competências e diagnóstico de necessidades de desenvolvimento de competências

A seguir, no quadro 38, estão elencadas as competências mapeadas – essenciais, organizacionais, transversais indispensáveis ao exercício da função pública e profissionais individuais para o cargo.

Quadro 38 – Competências mapeadas – essenciais, organizacionais, transversais indispensáveis ao exercício da função pública e profissionais individuais para o cargo

Competências essenciais	(CE1) Ensino de qualidade; (CE2) Inovação e pesquisa de alto impacto; (CE3) Inclusão social e acessibilidade; (CE4) Governança e gestão estratégica; (CE5) Sustentabilidade e eficiência de recursos; (CE6) Internacionalização e parcerias;
Competências organizacionais	(CO1) Qualidade do Ensino; (CO2) Inclusão e Retenção; (CO3) Governança;

	(CO4) Gestão de Riscos; (CO5) Metodologias Ativas; (CO6) Relação Comunitária; (CO7) Integração Social; (CO8) Transformação Digital; (CO9) Gestão Ágil; (CO10) Eficiência Energética; (CO11) Saúde Ocupacional; (CO12) Segurança; (CO13) Sustentabilidade Financeira; (CO14) Responsabilidade Orçamentária.
Competências transversais indispensáveis ao exercício da função pública	(1) Resolução de problemas com base em dados; (2) Foco nos resultados para os cidadãos; (3) Mentalidade digital; (4) Comunicação; (5) Trabalho em equipe; (6) Orientação por valores éticos; (7) Visão Sistêmica.
Competências profissionais individuais para o cargo	Instrução e organização de processos administrativos; Redação de documentos conforme Redação Oficial; Atendimento aos cidadãos; Atendimento aos cidadãos com deficiência; Conhecimento da Estratégia da UFRPE; Conhecimento da estrutura organizacional da UFRPE; Coleta, tratamento, e organização de dados de planilhas, documentos ou outras bases de dados; Elaboração de relatórios; Logística sustentável; Comunicação com interlocutor.
Outras competências levantadas pelos gestores	Conhecimentos – Normas, regulamentos, sistemas (SIGRH, POLARE, SIGRH); Habilidades – Comunicação, organização, trabalho em equipe; Atitudes – Proatividade, empatia, compromisso.

Fonte: Elaborado pelo autor (2024).

De acordo com o mapeamento das competências e o diagnóstico de lacunas de competências (*gaps*), considerando as competências transversais e profissionais individuais para o cargo, foram priorizadas para desenvolvimento aquelas que mais se alinhavam à estratégia da UFRPE e às necessidades apontadas pelos gestores. As competências prioritárias, consolidadas no LND, são sumariadas no quadro 39.

Quadro 39 - competências prioritárias, consolidadas no LND.

Competências transversais indispensáveis ao exercício da função pública	(1) Resolução de problemas com base em dados; (2) Foco nos resultados para os cidadãos; (3) Mentalidade digital; (4) Comunicação; (7) Visão Sistêmica.
Competências profissionais individuais para o cargo	Instrução e organização de processos administrativos; Redação de documentos conforme Redação Oficial; Conhecimento da Estratégia da UFRPE (Conhecer o PDI da UFRPE; a sua missão, visão; os objetivos estratégicos); Conhecimento da estrutura organizacional da UFRPE (e os propósitos institucionais de cada área); Atendimento aos cidadãos com deficiência;

	Coleta, tratamento, e organização de dados de planilhas, documentos ou outras bases de dados; Logística sustentável; Comunicação com interlocutor.
Outras competências a ser consideradas	Técnicas e comportamentais

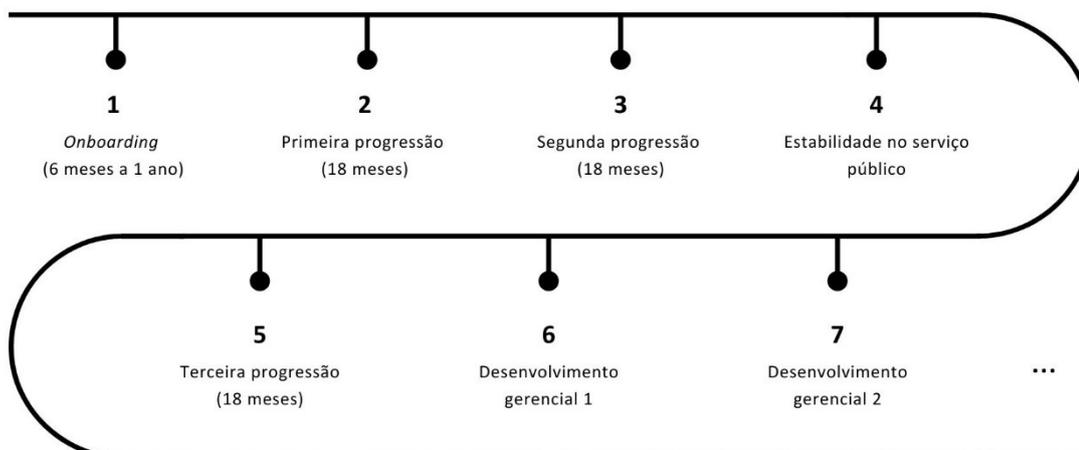
Fonte: Elaborado pelo autor (2024).

Após o LND/LNC, se propõe que caso haja algum cargo vago a ser preenchido, que seja realizado o concurso ou processo seletivo para remoção interna levando-se em consideração as competências requeridas para o ambiente organizacional e as competências do Assistente em Administração interessado, com base em critérios objetivos, como tempo de ingresso (ideal estar claro o período mínimo para participar do processo), qualificação (adquirida a partir do ingresso na instituição), horas de capacitação acumuladas nas ações promovidas pela UFRPE computadas no assentamento funcional.

#### 4.7.5.4 Definição de estratégias de desenvolvimento de competências

Levando em consideração o modelo de GpC, o PDI e o PCCTAE, o qual estrutura as progressões por capacitação dos Assistentes em Administração em três momentos na carreira com a exigência de capacitação a cada 18 meses, e com carga horária mínima de 20 horas para cada ação de desenvolvimento de competências para ser computada para esse fim, além da necessidade de **regras claras e objetivas** nas ações de desenvolvimento, com a indicação dos objetivos do desenvolvimento das competências, não apenas para progressão, mas para inseri-los na instituição até seu desenvolvimento gerencial, conforme se prevê o decreto 5.825/2006, que estabelece as diretrizes para elaboração do Plano de Desenvolvimento dos Integrantes do PCCTAE, além das possibilidades para motivá-los e retê-los na instituição, é proposto o percurso em etapas apresentado na Figura 16 - Percurso de desenvolvimento de competências dos Assistentes em Administração, com o detalhamento das estratégias na sequência, com os seus respectivos objetivos, metas indicadores e suas fórmulas de cálculos.

Figura 16 - Percurso de desenvolvimento de competências dos Assistentes em Administração



Fonte: Elaborado pelo autor (2024).

### Etapa 1: *Onboarding*

Objetivo das ações	Acolher e integrar os novos Assistentes em Administração à instituição e à cultura do serviço público federal, a fim de fortalecer o propósito do “servir público”, com engajamento e inovação, apresentando a missão, valores, estrutura organizacional e processos administrativos básicos para familiarizar com os métodos e as ferramentas de trabalho mais atuais e efetivos, além de acelerar a aprendizagem e produtividade, ajudando a gerar entregas mais ágeis à sociedade.
Meta	Garantir que 100% dos novos Assistentes em Administração concluam o <i>onboarding</i> em até 6 meses após sua posse.
Indicador de esforço (IE)	Índice de participação atividades de integração (%).
Indicador de resultado (IR)	Índice de satisfação (avaliação positiva do programa de integração pelo novo colaborador com o programa de <i>onboarding</i> ) (%).
Fórmulas de cálculo	(IE) = [Número de atividades concluídas / Total de atividades programadas]*100 (IR) = [Número de respostas com avaliação positiva / Total de respostas recebidas]*100

### Etapa 2: *Primeira Progressão (18 meses)*

Objetivo das ações	<b>Desenvolver</b> competências administrativas (técnicas e comportamentais), com foco em eficiência, comunicação e uso de ferramentas institucionais e digitais para o desempenho eficiente das atividades do cargo.
Meta	Alcançar pelo menos 90 horas de desenvolvimento de competências para cada Assistente em Administração em 18 meses.
Indicador de esforço	Quantidade de ações de desenvolvimento ofertadas (com mínimo de 20 horas por ação, única ou integrada) e certificada a conclusão das ações.
Indicador de resultado	Percentual de Assistente em Administração aprovados na primeira progressão.
Fórmulas de cálculo	(IE) = $\sum$ ações/horas ofertadas e completadas por todos os Assistentes (IR) = [Número de Assistentes aprovados/Total de Assistentes elegíveis]*100

### Etapa 3: *Segunda Progressão (18 meses)*

Objetivo das ações	Ampliar as competências técnicas e comportamentais, incluindo gestão de processos, atendimento ao público e resolução de problemas, bem como conhecimento em áreas estratégicas para a instituição e desenvolvimento de habilidades de liderança.
Meta	Alcançar 120 horas de desenvolvimento de competências aos Assistente em Administração que atingiram a etapa anterior, em áreas como processos, atendimento, resolução de problemas, além de gestão de projetos, liderança e desenvolvimento de equipes, em 18 meses.
Indicador de esforço (IE)	Número de ações de desenvolvimento completadas ( <i>workshops</i> e treinamentos, com mínimo de 20 horas por ação, única ou integrada) e certificada a conclusão das ações.
Indicadores de resultado possíveis (IR)	Percentual de servidores aptos à segunda progressão.
Fórmulas de cálculo	(IE) = $\sum$ ações/horas ofertadas e completadas por todos os Assistentes (IR) = $[\text{Número de Assistentes aprovados}/\text{Total de Assistentes elegíveis}] * 100$

#### Etapa 4: Estabilidade no Serviço Público

Objetivo das ações	Consolidar e assegurar a estabilidade e o crescimento profissional com foco na postura ética, normas de conduta, engajamento, motivação e compromisso com a entrega de resultados.
Meta	Reduzir a taxa de rotatividade em X% de Assistente em Administração com participação em ações de desenvolvimento relacionadas à ética, governança pública, saúde, bem-estar e qualidade de vida no trabalho, em 18 meses.
Indicador de esforço (IE)	Quantidade de ações de desenvolvimento realizadas e concluídas pelos Assistente em Administração (vide certificação da conclusão das ações).
Indicador de resultado (IR)	Taxa de retenção de Assistente em Administração.
Fórmulas de cálculo	(IE) = $\sum$ ações ofertadas e completadas por todos os Assistentes (IR) = $[\text{Número de Assistentes mantidos}/\text{Total de Assistentes no início do período}] * 100$

#### Etapa 5: Terceira Progressão (18 meses)

Objetivo das ações	Desenvolver competências avançadas em gestão administrativa, além de competências técnicas específicas relacionadas ao setor a fim de preparar o Assistente em Administração para assumir cargos de maior complexidade ou funções de liderança.
Meta	Alcançar 150 horas de ações de desenvolvimento em temas avançados (garantindo flexibilidade de escolhas) como gestão estratégica, tomada de decisão e desenvolvimento de pessoas em 18 meses.
Indicador de esforço (IE)	Quantidade de ações de desenvolvimento avançadas ofertadas, segmentadas por níveis de complexidade (com mínimo de 20 horas por ação, única ou integrada) e certificada a conclusão das ações.
Indicador de resultado (IR)	Percentual de funcionários que atingem a terceira progressão. Percentual de servidores aprovados na terceira progressão. Promoção para cargos de maior responsabilidade ou participação em projetos estratégicos.
Fórmulas de cálculo	(IE) = $\sum$ ações/horas ofertadas e completadas por todos os Assistentes em (IR) = $[\text{Número de Assistentes aprovados}/\text{Total de Assistentes elegíveis}] * 100$

#### Etapa 6: Desenvolvimento Gerencial 1

Objetivo das ações	Consolidar e desenvolver as competências necessárias para liderar equipes e projetos complexos (com conceitos e técnicas vivenciais gestão universitária, de liderança, gestão de equipes e planejamento estratégico).
--------------------	--

Meta	Identificar e desenvolver competências gerenciais pelo menos <b>70%</b> dos servidores aptos para posições gerenciais iniciais e intermediárias
Indicador de esforço (IE)	Percentual de Assistentes participantes das ações de desenvolvimento gerencial completadas.
Indicador de resultado (IR)	Percentual de Assistente em Administração promovidos ou indicados para posições gerenciais iniciais ou intermediárias.
Fórmulas de cálculo	(IE) = [Número dos Assistentes participantes das ações/Total de Assistentes aptos]* (IR) = [Número de Assistentes promovidos/Total de Assistentes elegíveis]*100

### Etapa 7: Desenvolvimento Gerencial 2

Objetivo das ações	Consolidar e aperfeiçoar competências avançadas para atuação em posições estratégicas e de alta complexidade na instituição.
Meta	Completar pelo menos 1 programa ou trilhas de desenvolvimento estratégico.
Indicador de esforço (IE)	Número programa ou trilha ofertada e completada por área.
Indicador de resultado (IR)	Percentual de funcionários promovidos a posições estratégicas e de alta complexidade na instituição.
Fórmulas de cálculo	(IE) = $\sum$ programa/trilha ofertadas e completadas por Assistentes elegíveis (IR) = [Número de Assistentes promovidos/Total de Assistentes elegíveis]*100

Este percurso está detalhado na sequência com as ações específicas em cada etapa, garantindo que os objetivos de desenvolvimento sejam claros e mensuráveis, conforme propostas exemplificativas para cada etapa.

#### 4.7.5.5 Implementação dos programas de desenvolvimento de competências

Este percurso, com as ações exemplificativas para cada etapa, subdivididas em (1) percurso inicial - *onboarding*; (2) percurso intermediário - progressões 1, 2 e 3; (3) percurso estabilidade; (4) percurso gerencial, podem utilizar das seguintes modalidades(s) de ação de desenvolvimento:

**Presencial:** aulas realizadas na mesma infraestrutura física, oportunizando o contato entre os participantes ao mesmo tempo e no mesmo local (atividades síncronas).

**A Distância:** Os cursos na modalidade a distância ocorrem em um Ambiente Virtual de Aprendizagem (AVA), podendo ser exclusivamente autoinstrucionais (de início imediato) ou oferecer tutoria. Dessa forma, os cursos à distância oferecem flexibilidade de tempo e de local de estudo.

**Remota:** Ações de desenvolvimento na modalidade remota ocorrem em uma sala virtual, por meio de aplicativo de videoconferência, em que participantes e professores ou facilitadores encontram-se em dia e hora marcados (interação síncrona).

**Híbrida:** Ações de desenvolvimento na modalidade híbrida ocorrem de modo combinado entre pelo menos duas das seguintes possibilidades de oferta: encontros presenciais; encontros remotos; a distância.

Para isso, propõe-se a adoção de metodologias inovadoras e ativas de aprendizagem, como trilhas personalizadas, ensino a distância, e desenvolvimento prático (*on-the-job*) *Problem-Based Learning* (PBL) e *Case-Based Learning* (CBL). Além das ações de desenvolvimento das competências necessárias para desempenho do cargo, os Assistentes em Administração também poderão participar das ações de educação formal: Ensino Superior; Especialização; Mestrado; Doutorado; e Pós-Doutorado. Para estas ações há legislação específica, como a Lei 8.112/1990 e o Decreto 9.991/2019 em conjunto com a IN 21/2021, que estabelecem normas para afastamento do cargo dentro e fora do país para participar de programas de pós-graduação *stricto sensu*; bem como das resoluções n. 117/2021 – que concede auxílio financeiro para cursos em instituições privadas de ensino -, e 96/2015 – que disponibiliza vagas para servidores da UFRPE nos programas de pós-graduação ofertados pela instituição.

#### Proposta para **Etapas 1 - Onboarding:** Ação de desenvolvimento no formato **presencial**

<b>Percurso inicial</b>	No máximo até 6 meses a 1 ano de ingresso do servidor ( <i>Onboarding</i> )
Formato	Presencial – Palestras; <i>Workshops</i> ; Dinâmicas de grupo.
Carga horária	20h
Módulos temáticos	Módulo I: Estruturas da Administração Pública Federal e da UFRPE Módulo II: Ciclos de Políticas Acadêmicas: A organização universidade e a gestão universitária Módulo III: Desvendando o planejamento e Estratégia da UFRPE Módulo VI: Atos Normativos e Controle - Normas e controle que influenciam a atuação do Assistente em Administração na UFRPE Módulo V: Práticas e competências do Assistente em Administração na UFRPE

#### Propostas (*exemplificativas*) para as **Etapas 2, 3 e 5 - Progressão:** Ações de desenvolvimento nos formatos **presencial, híbrido e EAD**

<b>Percurso intermediário</b>	No máximo até 18 meses de ingresso do servidor ( <b>Etapas 2 - Progressão 1</b> )
Formato*	Presencial, híbrido e EAD - Cursos
Carga horária	20h (8h presencial; 12 remota - síncrono)
Módulos temáticos	Módulo I: Ferramentas de Gestão Documental Módulo II: Comunicação Eficaz Módulo III: Ferramentas Digitais para a Produtividade

\* Com possibilidade de para pós-graduação *lato sensu*, vide Programa Qualificar (Resol. n. 117/2021), para percepção de IQ.

<b>Percurso intermediário</b>	Entre 18 e 36 meses do ingresso do servidor ( <b>Etapa 3 - Progressão 2</b> )
Formato*	Presencial, híbrido e EAD - Cursos
Carga horária	20h (8h presencial; 12 remota - síncrono)
Módulos temáticos	Módulo I: Mapeamento e Análise de Processos Módulo II: Resolução de Problemas e Tomada de Decisão Módulo III: Introdução à Liderança e desenvolvimento de equipes

\* Com possibilidade de para pós-graduação *lato sensu*, vide Programa Qualificar (Resol. n. 117/2021), para percepção de IQ.

<b>Percurso intermediário</b>	Entre 36 e 34 meses do ingresso do servidor ( <b>Etapa 4 - Progressão 3</b> )
Formato*	Presencial, híbrido e EAD - Cursos
Carga horária	20h (8h presencial; 12 remota - síncrono)
Módulos temáticos	Módulo I: Gestão Estratégica Módulo II: Tomada de decisões baseada em evidências Módulo III: Desenvolvimento de Carreira

\* Com possibilidade de para pós-graduação *lato sensu*, vide Programa Qualificar (Resol. n. 117/2021), para percepção de IQ, bem como a possibilidade de afastamento para pós-graduação *stricto sensu*, conforme Lei 8.112/1990, e ingresso na própria UFRPE (vide Reol. n. 96/2015)

#### Proposta para **Etapa 4 - Estabilidade no Serviço Público**: Ação de desenvolvimento no formato **presencial**

<b>Percurso Estabilidade</b>	Após 36 meses do ingresso do servidor (Estabilidade no Serviço Público)
Formato	Presencial – Palestras; <i>Workshops</i> ; Dinâmicas de grupo; <i>Coaching</i> .
Carga horária	20h
Módulos temáticos	Módulo I: Ética e Governança Pública Módulo II: Bem-estar e Qualidade de Vida no Trabalho Módulo III: Engajamento e Motivação

#### Proposta para **Etapas 6 e 7 - Desenvolvimento Gerencial 1 e 2**: Ações de desenvolvimento no formato **híbrido (presencial e remoto)**

<b>Percurso Gerencial</b>	Após o 54º mês do ingresso do servidor (Desenvolvimento Gerencial 1)
Formato*	Híbrido – Cursos, Palestras; <i>Workshops</i> ; Dinâmicas de grupo; <i>Coaching</i> , Mentoria.
Carga horária	Sem carga horária mínima ou máxima
Módulos temáticos	Módulo I: Liderança no Serviço Público Módulo II: Gestão de Projetos e Políticas Educacionais Módulo III: Gestão Estratégica Universitária Módulo IV: Desenvolvimento de Pessoas em Universidades Módulo V: Ética e Responsabilidade Socioambiental

\* Híbrido (presencial e remoto), com possibilidade de afastamento para pós-graduação *stricto sensu*, conforme Lei 8.112/1990

<b>Percurso Gerencial</b>	Após o 54º mês do ingresso do servidor (Desenvolvimento Gerencial 2)
Formato*	Presencial – Cursos, Palestras; <i>Workshops</i> ; Dinâmicas de grupo; <i>Coaching</i> , Mentoria.
Carga horária	20h
Módulos temáticos	Módulo I: Liderança Transformacional Módulo II: Negociação e Influência nos Governos e Entidades governamentais

## Módulo III: Desenvolvimento de Lideranças no Setor Público

\*Híbrido (presencial e remoto), com possibilidade de afastamento para pós-graduação *stricto sensu*, conforme Lei 8.112/1990

A fim de implementar as ações a partir da etapa **Etapa 5: Terceira Progressão** (18 meses), propõe-se a realização de um curso gamificados, com desafios e recompensas, a fim de aumentar o engajamento, a motivação e a satisfação dos Assistentes em Administração, transformando as experiências de desenvolvimento de competências em algo mais prazeroso e desafiador, adaptado ao que ocorre no Governo do Estado do Pará<sup>8</sup> (vide RJU – Lei nº 5.810/1994), para fechar o ciclo do Modelo de GpC – pois, embora não haja mecanismos de remuneração variável no contexto do PCCTAE (retribuição), nada obsta da UFRPE utilizar-se de outras possibilidades, e uma delas é a premiação com dias de folgas (folgas premiais), das seguintes formas:

Desafios e missões	Participar de ações de desenvolvimento de competências anuais (sem limite de carga horária) que somem no mínimo de 100 horas para adquirir o direito
Ranking e premiações	Folgas premiais – (1) Um dia para aqueles que somarem pelo menos 100 horas em ações de desenvolvimento de competências anuais. (2) Até 5 dias de folga conforme <i>ranking</i> gerado de forma automático, pública e com acompanhamento em tempo real.
	100 horas ou mais: 1 dia de folga; 1º colocado, 5 dias de folga; 2º colocado, 4 dias de folga; 3º colocado, 3 dias de folga; 4º colocado, 2 dias de folga; 5º colocado, 1 dia de folga.
Feedbacks	Alinhamento entre as chefias imediatas e Assistentes a fim de evitar conflitos.
Observações	As folgas premiais devem ser um benefício concedido aos servidores de acordo com a quantidade de horas de curso realizadas ao longo do ano civil. O benefício não pode ser acumulado para o ano seguinte.

#### 4.7.5.6 Monitoramento e avaliação dos resultados das ações de desenvolvimento de competências

Para o monitoramento contínuo dos programas e das ações de desenvolvimento, dos indicadores para medir a eficiência, eficácia e efetividade, efetuar a avaliação anual do progresso dos servidores, por meio de autoavaliações, *feedback* dos gestores e revisão das metas, além do reconhecimento e incentivo aos servidores que se destacam no desenvolvimento de suas competências por meio da gamificação, propõe-se a elaboração e

<sup>8</sup> Dispõe sobre o Regime Jurídico Único dos Servidores Públicos Civis da Administração Direta, das Autarquias e das Fundações Públicas do Estado do Pará.

implementação de um [painel de transparência com a sistematização e acompanhamento das práticas de desenvolvimento](#).

Além disso, realizar as avaliações *ex-ante*, *in itinere* e *ex-post* do PDP e de outras ações a serem desenvolvidas e implementadas, levando em consideração o PCCTAE e o PDI da UFRPE.

#### 4.7.6 Sistematização dos resultados

Com isso, a sistematização das práticas de desenvolvimento de competências no **modelo MDIA de desenvolvimento de competências** (mapear, definir, implementar e avaliar) está representada na Figura 17 – Ciclo de vida de implantação do modelo **MDIA**, a seguir.

Figura 17 – Ciclo de vida de implantação do modelo MDIA.



Fonte: Elaborado pelo autor (2024).

#### 4.7.7 Relevância, impacto, resultados esperados e replicabilidade do modelo MDIA

O modelo MDIA (Mapear, Definir, Implementar, Avaliar) é relevante para Universidades Públicas e Institutos Federais, consequentemente, para a gestão universitária em geral, pois alinha o desenvolvimento de competências dos servidores à estratégia insculpida no PDI e ao PCCTAE, além de outros normativos. Ao mapear as competências, definir indicadores claros de progresso, implementar ações de desenvolvimento e avaliar os

resultados, o modelo contribui para o aumento da eficiência, o fortalecimento da cultura organizacional e a retenção de talentos. Seu impacto reside no desenvolvimento contínuo dos Assistentes em Administração, na redução da rotatividade e, por conseguinte, na melhoria da prestação de serviços à sociedade, além de consolidar uma cultura de aprendizado e avaliação contínua, essencial para a gestão pública moderna.

Entre os resultados esperados estão o desenvolvimento técnico e gerencial dos servidores, progressões funcionais mais justas e objetivas, e maior eficiência nos processos institucionais. O modelo é replicável em outras instituições federais, pois sua estrutura modular permite adaptá-lo a diferentes contextos institucionais, desde que sejam feitas adaptações às especificidades locais, como diagnóstico das competências e ajustes de metas e indicadores. No entanto, é fundamental que a implementação seja acompanhada de forma contínua e que os colaboradores sejam envolvidos em todas as etapas do processo

## 5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

Conforme literatura acerca da organização universidade e da gestão universitária, a UFRPE caracteriza-se como uma "organização complexa", com múltiplos eixos e localidades de atuação: Ensino - básico, técnico, tecnológico e graduação (presenciais e a distância) -; Pesquisa (Mestrado e Doutorado) em diversas áreas do conhecimento; Extensão universitária; Gestão; Inovação; Internacionalização. Também como uma instituição social (Chauí, 2003), como o lugar de formação e de liberdade acadêmica, que permite o diálogo, a comunicação e a socialização (Perardt; Burigo; 2016). E a sua gestão, em geral, realizada por pessoas (trabalhadores) que fazem parte de um sistema social maior que transforma recursos em serviços para a sociedade.

E esses trabalhadores (sujeitos participantes da pesquisa) apresentaram uma alta escolaridade. Em geral, 38,18% possuem nível de pós-graduação *lato sensu*; 32,73%, nível de mestrado; e 16,36%, doutorado. Dentre os Assistentes em Administração há uma forte presença de pós-graduados(as) *lato sensu* (50%); seguida de mestrado, com 29,41%. Quanto à faixa etária, mais de 60% dos participantes possuem 35 anos ou mais, variando de 25 a 35 anos (32,73%); 35 a 45 anos (38,18%); e 45 a 55 anos (20%). Quanto aos Assistentes em Administração a faixa etária predominante dos participantes foi de 35 a 45 anos, com 52,94%; seguida de 45 a 55 anos, com 14,71%; e de 55 a 65 anos, com 2,94%.

### 5.1.1 Conclusões

Quanto às “estruturas” que regem a carreira dos Assistentes em Administração, incluindo as leis, decretos, instruções normativas e resoluções, em alguns casos se percebe um certo paradoxo, conforme explicam Canto, Dalmau e Silva (2023), pois a lei que estrutura a carreira técnico-administrativa busca promover o desenvolvimento contínuo por meio de capacitação e incentivos à qualificação, a fim de valorizar o desenvolvimento profissional e incentivar os servidores a buscarem formação contínua e qualificações adicionais e, nesta seara, segue o decreto ao reforçar a importância da capacitação e da qualificação como ferramentas para o desenvolvimento institucional e valorização; no entanto, o desenvolvimento se encontra limitado pela estrutura de progressão da carreira, pois, conforme a Lei 11.091/2005, são permitidas apenas três progressões por capacitação ao longo da vida profissional do servidor, totalizando 360 horas. Desse limite rígido, infere-se que pode

resultar em desmotivação e estagnação para os servidores que completam as progressões iniciais, sem possibilidade de avanço adicional. Este ponto evidencia uma necessidade potencial de revisão da política de progressão para permitir novas oportunidades de desenvolvimento e engajamento contínuos, e ainda se identificou a necessidade de superar limitações do atual sistema, como a ausência de diretrizes para além das progressões iniciais e a dependência excessiva de capacitações teóricas e remotas praticadas.

Essa exigência de capacitações, com carga mínima de 20 horas para cada ação, como estabelece o decreto 5.825/2006, embora busque promover o aperfeiçoamento contínuo dos servidores, com a falta de sistematização das práticas e de um plano de desenvolvimento de competências estruturado para além das progressões iniciais, pode limitar o impacto da formação na carreira. Uma política de desenvolvimento que inclua competências avançadas, como uso de tecnologias emergentes e práticas de gestão modernas, poderia agregar valor ao trabalho do servidor e promover uma integração mais forte entre desenvolvimento pessoal e objetivos institucionais, conforme preconiza o modelo de gestão por competências defendido por Guimarães *et al.* (2001) e autores subsequentes.

Nesse contexto, a descrição do cargo de Assistente em Administração destaca um conjunto de atividades fundamentais para o suporte eficiente à gestão universitária, mas não necessariamente estimulam o desenvolvimento de outras competências pós a terceira progressão por capacitação, como as gerenciais ou estratégicas para a instituição.

Além disso, algumas dessas atividades, como gestão de pessoas, apoio administrativo, gestão de materiais e logística, controle financeiro e administrativo, e eficiência tecnológica, sugerem ser típicas de formação técnica ou superior, principalmente nas áreas de Administração e Educação. Isso é visível na escolaridade dos sujeitos participantes da pesquisa. Em sua grande maioria possuem escolaridade muito superior à exigida para o cargo, que atualmente é ensino médio; com uma predominância em qualificações elevadas a níveis de pós-graduação *lato sensu* e *stricto sensu*. Tais qualificações superiores também podem ser atribuídas às políticas de incentivo à qualificação formal instituídas pela UFRPE; pelo IQ - incentivo à qualificação instituído pelo Decreto 8.525/2006 e, também, pelo tempo ingresso no serviço público e permanência na instituição - com predominância de 3 a 15 anos. Ou seja, mesmo após quase 20 anos da promulgação da lei do

PCCTAE (2005), muitas das competências que eram requeridas naquela época estão obsoletas, exigindo-se um perfil diferente para o cargo atualmente.

Quanto às estratégias para desenvolvimento das competências desses servidores, embora os gestores terem dado alta importância às competências essenciais, aquelas dispostas no PDI, e incluídas pela Progepe nas ações de desenvolvimento anuais, parece haver insuficiência no desenvolvimento dessas competências - como sustentabilidade, inovação, acessibilidade, inclusão e comunicação. Isso sugere mais um paradoxo entre o discurso e a prática, entre o que a UFRPE prega em sua estratégia, com por exemplo, a competência essencial sustentabilidade e eficiência de recursos (CE5) - práticas de responsabilidade socioambiental e logística sustentável, e o implementado na prática. Esse *gap* precisa ser sanado, portanto, pois há indícios de uma possível falha na comunicação de normas e práticas sustentáveis. Além dessa insuficiência, outras estratégias como o auxílio dado pela UFRPE no período de ingresso e adaptação do servidor no setor ou ambiente de trabalho, por conta da ausência de manuais, trilhas ou procedimentos padronizados, são lacunas que podem ser superadas.

Além do decreto 5.825/2006 e da Lei 11.091/2005, que introduzem o incentivo à qualificação como uma forma de valorização do servidor que busca formação adicional e reconhecem financeiramente aqueles que buscam qualificação superior ao exigido para o cargo, bem como as diversas práticas que a UFRPE implementa, como o Programa Qualificar e a reserva de vagas nos programas de pós-graduação, dentre outros, são estratégias importantes de retenção e motivação de talentos. No entanto, para o desenvolvimento contínuo das competências, esse mecanismo, embora positivo, pode ser ainda mais eficaz se for aliado a um modelo sistematizado das práticas de desenvolvimento contínuo que alinhe essas estratégias ao PDI.

O modelo MDIA de desenvolvimento de competências, proposto para o desenvolvimento de competências dos Assistentes em Administração da UFRPE, demonstra alinhamento com as diretrizes institucionais e normativas, evidenciando a possibilidade de estruturar ações que contribuam para o aprimoramento contínuo dos servidores. A sistematização apresentada permite integrar práticas de desenvolvimento com objetivos claros, indicadores de desempenho e metodologias diversas, potencializando a eficiência administrativa e a qualidade dos serviços prestados à sociedade. Além disso, ao promover a

valorização dos servidores e a criação de trilhas de aprendizado estruturadas, o modelo reforça a necessidade do engajamento e da motivação, elementos essenciais para a retenção de talentos e o fortalecimento da governança pública.

### **5.1.2 Recomendações**

Inicialmente, recomenda-se à UFRPE a padronização de um programa de integração inicial com cursos, manuais e instruções normativas específicas para cada setor, além da ampliação das capacitações práticas e do fortalecimento de competências necessárias ao exercício das atividades do Assistente em Administração, como comunicação, trabalho em equipe e a mentalidade digital; a criação de um sistema de monitoramento e avaliação contínua das ações de desenvolvimento, com painéis de transparência, pode garantir maior controle sobre os resultados obtidos e ajustes necessários. Além disso, a inclusão do PDI no conteúdo programático dos concursos público para não somente os Assistentes em Administração, mas todos da instituição como conteúdos específicos básicos, bem como ações voltadas para o mapeamento e socialização do conhecimento organizacional, como a elaboração de manuais e fluxogramas, são fundamentais para minimizar dificuldades enfrentadas por novos servidores.

Recomenda-se, também, alinhar mais efetivamente o desenvolvimento dos Assistentes em Administração com as metas do PDI, dentre outras necessidades institucionais, favorecendo uma gestão de pessoas mais estratégica e integrada. Com isso, a UFRPE poderia direcionar ações de desenvolvimento para fortalecer o desenvolvimento de competências essenciais. Pois, em que pese os gestores reconhecerem a importância de competências em sustentabilidade, inovação, acessibilidade, inclusão e comunicação, a prática de desenvolvimento nessas áreas ainda parece ser insuficiente, logo, isso indica uma lacuna a ser preenchida. Além disso, a inclusão de formações avançadas após essa terceira progressão, como gestão de projetos, gestão ágil e liderança, poderia enriquecer o perfil dos Assistentes em Administração, promovendo-os a uma atuação mais estratégica.

Essas lacunas podem ser resolvidas com a implementação de ações práticas que promovam maior interação entre os servidores e alinhem o desenvolvimento das competências às estratégias da UFRPE, incluindo aspectos como sustentabilidade, inovação e acessibilidade. Também é crucial a adoção de mecanismos que garantam a avaliação

sistemática do progresso e da efetividade das ações de desenvolvimento, visando um ciclo contínuo de melhoria.

Por fim, com base nos resultados das análises do PCCTAE em conjunto com outros documentos, embora a estrutura de progressão e os incentivos à qualificação sejam positivos, o PCCTAE apresenta limitações para o crescimento contínuo dos servidores. O fortalecimento da política de capacitação e a flexibilização das progressões poderiam promover uma valorização mais significativa e engajamento ao longo da carreira. Por isso, ao Ministério da Educação, da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos – MGI, e à ENAP, sugere-se rever a estrutura das competências requeridas/necessárias, bem como os requisitos de ingresso dos Assistentes em Administração, assim como o realizado no Poder Judiciário quanto aos cargos de Técnicos Judiciários.

Por fim, recomenda-se que trabalhos futuros explorem o uso de ferramentas computacionais para o mapeamento e cálculo de *gaps* de competências, além do desenvolvimento de soluções tecnológicas que viabilizem a implementação do modelo MDIA em contextos diversos. Essas iniciativas poderiam contribuir para expandir o alcance do modelo, tornando-o ainda mais eficaz e replicável em outras instituições públicas federais, respeitando as especificidades e a complexidade de cada universidade.

## REFERÊNCIAS

- ABRUCIO, F. L. Trajetória recente da gestão pública brasileira: um balanço crítico e a renovação da agenda de reformas. **Revista de Administração Pública**, v. 41, n.1, p. 67-86, 2007. DOI: <https://doi.org/10.1590/S0034-76122007000700005>.
- ALLES, M. A. **Desarrollo del talento humano**: basado en competencias. 1 ed. 2ª reimp. – Buenos Aires: Granica, 2006.
- ALLES, M. A. **Selección por competencias**: atracción y reclutamiento en las redes sociales: entrevista y medición de competencias. 2. ed. - Ciudad Autónoma de Buenos Aires: Granica, 2016 (livro digital, EPUB)
- ARAÚJO, F. J. A.; SILVA, M. F. A. Gestão estratégica em instituições privadas de ensino superior. *Revista Gestão Universitária na América Latina - GUAL*, v. 11, n. 1, 2018. DOI: <https://doi.org/10.5007/1983-4535.2018v11n1p71>
- ARANHA, J. G. T.; SALLES, D. M. R. A evolução da gestão de pessoas nas universidades federais: do patrimonialismo ao estratégico. **Anais...** Anais do XV Colóquio Internacional de Gestão Universitária – CIGU, 2 a 4 de dezembro. Mar del Plata: 2015. Disponível em: [https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/136019/101\\_00118.pdf?sequence=1](https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/136019/101_00118.pdf?sequence=1). Acesso em: 04 dez. 2024.
- AYRES, R. M. S. de M.; CAVALCANTI, M. F. R. Desenvolvimento de competências e metodologias ativas: a percepção dos estudantes de graduação em administração. **Administração: Ensino e Pesquisa**, v. 21, n. 1, p. 52–91, 2020. DOI: <https://doi.org/10.13058/raep.2020.v21n1.1668>.
- BABBIE, E. R. **The practice of social research**. 15. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2020.
- BARBIERI, U. F. **Gestão de pessoas nas organizações**: o talento humano na sociedade da informação. São Paulo: Atlas, 2014.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2016.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1977.
- BARNEY, J. B.; WRIGHT, P. M. On becoming a strategic partner: The role of humanresources in gaining competitive advantage. **Human Resource Management**, v. 37, n. 1, p. 31–46, 1998. Disponível em: <https://farapaper.com/wp-content/uploads/2019/03/Fardapaper-On-becoming-a-strategic-partner-The-role-of-human-resources-in-gaining-competitive-advantage.pdf>. Acesso em: 04 dez. 2024.
- BERGUE, S. T. **Gestão Estratégica de Pessoas no Setor Público**. 2. ed. Belo Horizonte: Fórum, 2020.

BONATTO, M. C. **Desenvolvimento de competências transversais**: uma proposta de capacitação para as equipes dos Setores de Assuntos Estudantis da Universidade Federal da Fronteira Sul. 2023. 172 f. Dissertação (Mestrado em Administração Universitária) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2023.

BORGES-ANDRADE, J. E. **Treinamento, desenvolvimento e educação**: um modelo para sua gestão. In: BORGES, L. O.; MOURÃO, L. (Orgs.). O trabalho e as organizações: atuações a partir da psicologia. [recurso eletrônico]. Porto Alegre: Artmed, 2013.

BORGES-ANDRADE, J. E.; ABBAD, G.; ZERBINI, T.; MOURÃO, L. Impact evaluation of T&D at the societal level. **Journal of Workplace Learning**, v. 25, n. 8, p. 505-520, 2013. DOI: <https://doi.org/10.1108/JWL-12-2012-0081>.

BRANDÃO, H. P.; GUIMARÃES, T. A. Gestão de competências e gestão de desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo constructo? **RAE-Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 41, n. 1, p.8-15, jan-mar, 2001. DOI: <http://dx.doi.org/10.1590/S0034-75902001000100002>.

BRANDÃO, H. P.; BAHRY, C. P. Gestão por competências: métodos e técnicas para mapeamento de competências. **Revista do Serviço Público**, Brasília, v.56, n.2, p.179-194, abr-jun, 2005.

BRANDÃO, H. P. **Mapeamento de competências**: ferramentas, exercícios e aplicações em gestão de pessoas. São Paulo: Atlas, 2017.

BRANDÃO, H. P. **Mapeamento de competências**: ferramentas, exercícios e aplicações em gestão de pessoas. 2. ed. – [6ª Reimp.] – São Paulo: Atlas, 2023.

BRASIL. **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: [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/ato2004-2006/2005/lei/l11091.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/ato2004-2006/2005/lei/l11091.htm). Acesso em: 26 nov. 2023.

BRASIL. **Decreto nº 5.707, de 23 de fevereiro de 2006**. Institui a Política e as Diretrizes para o Desenvolvimento de Pessoal da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, 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: 26 mar. 2021.

BRASIL. **Decreto nº 5.825, de 29 de junho de 2006**. Estabelece as diretrizes para elaboração do Plano de Desenvolvimento dos Integrantes do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação, instituído pela Lei no 11.091, de 12 de janeiro de 2005. Disponível em: [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/ato2004-2006/2006/decreto/d5825.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/ato2004-2006/2006/decreto/d5825.htm). Acesso em: 26 nov. 2023.

BRASIL. **Decreto nº 9.991, de 28 de agosto de 2019.** Dispõe sobre a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas da administração pública federal direta, autárquica e fundacional. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/ Ato2019-2022/2019/Decreto/D9991.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/ Ato2019-2022/2019/Decreto/D9991.htm). Acesso em: 26 mar. 2021.

BRASIL. **Decreto nº 10.506, de 2 de outubro de 2020.** Altera o Decreto nº 9.991, de 28 de agosto de 2019, que dispõe sobre a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas da administração pública federal direta, autárquica e fundacional [...]. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/ ato2019-2022/2020/Decreto/D10506.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/ ato2019-2022/2020/Decreto/D10506.htm) Acesso em: 01 abr. 2021.

BRASIL. **Decreto nº 8.777, de 11 de maio de 2016.** Institui a Política de Dados Abertos do Poder Executivo federal. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/ ato2015-2018/2016/decreto/d8777.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/ ato2015-2018/2016/decreto/d8777.htm) Acesso em: 01 abr. 2021.

BRASIL. **Decreto nº 9.319, de 21 de março de 2018.** Institui o Sistema Nacional para a Transformação Digital e estabelece a estrutura de governança para a implantação da Estratégia Brasileira para a Transformação Digital. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/ Ato2015-2018/2018/Decreto/D9319.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/ Ato2015-2018/2018/Decreto/D9319.htm) Acesso em: 01 abr. 2021.

BRASIL. **Lei nº 13.709, de 14 de agosto de 2018.** Dispõe sobre a proteção de dados pessoais e altera a Lei nº 12.965, de 23 de abril de 2014 (Marco Civil da Internet). Disponível em: [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/ ato2015-2018/2018/lei/l13709.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/ ato2015-2018/2018/lei/l13709.htm) Acesso em: 01 abr. 2021.

BRASIL. **Lei nº 13.853, de 8 de julho de 2019.** Altera a Lei nº 13.709, de 14 de agosto de 2018, para dispor sobre a proteção de dados pessoais e para criar a Autoridade Nacional de Proteção de Dados; e dá outras providências. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/ ato2019-2022/2019/lei/l13853.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/ ato2019-2022/2019/lei/l13853.htm) Acesso em: 01 abr. 2021.

BRASIL. **Decreto nº 9.756, de 11 de abril de 2019.** Institui o portal único “gov.br” e dispõe sobre as regras de unificação dos canais digitais do Governo federal. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/ ato2019-2022/2019/decreto/D9756.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/ ato2019-2022/2019/decreto/D9756.htm) Acesso em: 01 abr. 2021.

BRASIL. **Decreto nº 10.046, de 9 de outubro de 2019.** Dispõe sobre a governança no compartilhamento de dados no âmbito da administração pública federal e institui o Cadastro Base do Cidadão e o Comitê Central de Governança de Dados. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/ Ato2019-2022/2019/Decreto/D10046.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/ Ato2019-2022/2019/Decreto/D10046.htm) Acesso em: 01 abr. 2021.

BRASIL. **Decreto nº 10.332, de 28 de abril de 2020.** Institui a Estratégia de Governo Digital para o período de 2020 a 2022, no âmbito dos órgãos e das entidades da administração pública federal direta, autárquica e fundacional e dá outras providências. Disponível em:

[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/Ato2019-2022/2020/Decreto/D10332.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Ato2019-2022/2020/Decreto/D10332.htm) Acesso em: 01 abr. 2021.

BRASIL. **Decreto nº 10.609, de 26 de janeiro de 2021.** Institui a Política Nacional de Modernização do Estado e o Fórum Nacional de Modernização do Estado. Disponível em: [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/ato2019-2022/2021/decreto/d10609.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/ato2019-2022/2021/decreto/d10609.htm). Acesso em: 01 abr. 2021.

BRESSER-PEREIRA, L. C. A Reforma do Estado dos anos 1990: Lógica e mecanismos de controle. **Lua Nova**, v. 61, p. 25-81, 2004. DOI: <https://doi.org/10.1590/S0102-64451998000300004>.

BRESSER-PEREIRA, L. C. Reforma da gestão e avanço social em uma economia semi-estagnada. **Revista de Administração Pública - RAP**. v. 38, p.543-60, jul.-ago., 2004. Disponível em: <https://periodicos.fgv.br/rap/article/download/6760/5342/12552>.

BOSCO, Gian Paolo. A universidade como pilar na produção do conhecimento. **Revista Jus Navigandi**, ISSN 1518-4862, Teresina, ano 23, n. 5304, 8 jan. 2017. Disponível em: <https://jus.com.br/artigos/61517>. Acesso em: 1º set. 2021.

CANTO, J. P.; SANTANA, G. P.; BRASILEIRO, I. T. B. Inovação e transformação digital do processo de autoavaliação da Universidade Federal Rural de Pernambuco durante a pandemia da covid-19. **In: OLIVEIRA, Isabel Cristina Pereira de; GONÇALVES FILHO, Carlos Antônio Pereira; CANTO, José Pereira do (org.). Desafios da autoavaliação institucional: cursos, programas & pandemia.** 1. ed. Recife: EDUFURPE, 2021. v. 1, p. 97-111.

CANTO, J. P.; DALMAU, M. B. L.; SILVA, C. S. da. Desenvolvimento de pessoas por competências em universidades federais brasileiras: o paradoxo do discurso versus prática. **Anais... Anais do XXI CIGU - Colóquio Internacional De Gestão Universitária, 2023, Loja, Equador. Anais [...].** Disponível em: <https://repositorio.ufsc.br/handle/123456789/241227>. Acesso em: 2 nov. 2024.

CARBONE, P. P.; TONET, H. C.; BRUNO, J. R. S.; BRANDÃO E SILVA, K. I. **Gestão por competências.** Rio de Janeiro: Editora FGV, 2016.

CHAUI, M. A universidade pública sob nova perspectiva. **Revista Brasileira de Educação**, n. 24, p. 5-15, set.-dez. 2003. <https://doi.org/10.1590/S1413-24782003000300002>

COHEN, L.; MANION, L.; MORRISON, K. **Research Methods in Education.** 8. ed. London: Routledge, 2018.

COUTINHO, C. P. **Metodologia de Investigação em Ciências Sociais e Humanas: teoria e prática.** 2 ed. reimpressão. Coimbra, Portugal: Almedina, 2014.

CRESWELL. J. W.; **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto /** tradução Luciana de Oliveira da Rocha. - 2. ed. - Porto Alegre: Artmed, 2007.

DEMO, P. **Metodologia científica em ciências sociais**. 3 ed. revisada e ampliada. São Paulo: Atlas, 1995.

DURAND, T. L'Alchimie de la compétence. **Revue Française de Gestion**, n. 127, p. 84-102, jan.-fev. 2000. Disponível em: <https://www.cairn.info/revue-francaise-de-gestion-2015-8-page-267.htm&wt.src=pdf>

DALMAU, M. B. L.; SILVA, C. S.; CANTO, J. P. A implementação do modelo de Gestão por Competências nas universidades federais brasileiras: caminhos percorridos e desafios enfrentados. **Revista Internacional de Educação Superior**, Campinas, SP, v. 9, n. 00, p. 1-33, set. 2022. DOI: <https://doi.org/10.20396/riesup.v9i00.8666622>

DUTRA, J. S. **Gestão de pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas**. São Paulo: Atlas, 2012.

DUTRA, J. S. **Competências: conceitos, instrumentos e experiências**. [S.l.: s.n.], 2017.

DUTRA, J. S. **Gestão de pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas**. 2. ed. – São Paulo: Atlas, 2016.

DUTRA, J. S.; HIPÓLITO, J. A. M.; MAILLARD, N. A. P. G. D.; MIYAHIRA, N. N. 2019. **Gestão de pessoas em empresas e organizações públicas**. São Paulo: Atlas, 2019.

DUTRA, J.; SILVA, J. Gestão de pessoas por competência. **Anais...** Anais do EnANPAD, Foz do Iguaçu, 1998.

ECKHARD, S.; JANKAUSKAS, V. The politics of evaluation in international organizations: A comparative study of stakeholder influence potential. **Evaluation**, v. 25, n. 6, p. 62-69, 2018. DOI: <https://doi.org/10.1177/1356389018803967>.

ESCOLA NACIONAL DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA - ENAP. **Competências transversais de um setor público de alto desempenho**. 2020a. Disponível em: <https://repositorio.enap.gov.br/handle/1/5663>. Acesso em: 29 mar. 2021.

ESCOLA NACIONAL DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA - ENAP. **Competências essenciais de liderança para o setor público brasileiro**. 2020b. Disponível em: <https://repositorio.enap.gov.br/handle/1/5715>. Acesso em: 07 mai. 2021.

\_\_\_\_\_. **Instrução Normativa SGP-ENAP/SEDGG/ME nº 21, de 1º de fevereiro de 2021**. Estabelece orientações aos órgãos do Sistema de Pessoal Civil da Administração Pública Federal - SIPEC, quanto aos prazos, condições, critérios e procedimentos para a implementação [...]. Brasília, DF, 2021.

\_\_\_\_\_. **Instrução Normativa SGP-ENAP/MI nº 11, de 4 de março de 2024**. Altera as competências transversais no âmbito do serviço público federal. Diário Oficial da União: seção 1, Brasília, DF, 3 abr. 2024. Disponível em: [https://repositorio.enap.gov.br/bitstream/1/6099/13/IN\\_SGP-ENAP\\_MGI\\_11-%202024\\_Altera\\_IN%2021-2021\\_PNDP.pdf](https://repositorio.enap.gov.br/bitstream/1/6099/13/IN_SGP-ENAP_MGI_11-%202024_Altera_IN%2021-2021_PNDP.pdf). Acesso em: 02 nov. 2024.

FRANCISCO, Q. A. S.; SILVA, T. O. MARTINEZ, M. R. Recursos humanos em saúde: do processo intuitivo ao People Analytics. **Revista Eletrônica de Comunicação, Informação e Inovação em Saúde**. Vol. 13, n; 1, jan-mar., p. 222-228. 2019. DOI: <https://doi.org/10.29397/reciis.v13i1.1370>

FISCHER, T. M. D.; GONDIM, S. M. G.; PEREIRA, M. E.; RODRIGUES, G. K. M.; CRAIDE, A.; PINHEIRO, L. L. Competências na gestão intercultural: desafios para aprendizagem e qualificação. **Anais...** Anais do 33º Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, 19 a 23 de setembro. São Paulo: EnANPAD, 2009. p. 1-16. Disponível em: [https://arquivo.anpad.org.br/diversos/down\\_zips/45/EOR2210.pdf](https://arquivo.anpad.org.br/diversos/down_zips/45/EOR2210.pdf). Acesso em: 26 mai. 2021.

FLEURY, M. T. L.; FLEURY, A. Construindo o conceito de competência. **RAC - Revista de Administração Contemporânea**, v. XX, n. XX, p. 183-196. 2001. DOI: <https://doi.org/10.1590/S1415-65552001000500010>

FREIRE, P. S. **Aumente a qualidade e a quantidade de suas publicações científicas**. [s.l.]: EDITORA CRV, 2013.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 6. ed. 2. reimpr. – São Paulo: Atlas, 2018.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 7. ed. - São Paulo: Atlas, 2019.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 7. ed. – Barueri [SP]: Atlas, 2022.

GOULART, I. B.; OLIVEIRA, F. D.; SALES, G. V.; ITUASSU, C. T. Políticas e estratégias de gestão de pessoas numa instituição de ensino superior privada. **Anais...** Anais do XV Colóquio Internacional de Gestão Universitária – CIGU, 2 a 4 de dezembro. Mar del Plata: 2015. Disponível em: [https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/136092/101\\_00194.pdf?sequence=1](https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/136092/101_00194.pdf?sequence=1). Acesso em: 04 dez. 2024.

HASKINS, C. H. 1870-1937. **A ascensão das universidades**. Balneário Camboriú/SC: Livraria Danúbio Editora, 2015.

HOOD, C. A public management for all seasons? **Public Administration**, v. 69, p. 3-19, 1991. Disponível em: DOI: <https://doi.org/10.1111/j.1467-9299.1991.tb00779.x>

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Fundamentos de metodologia científica**. 8. ed. - [3. reimpr.]. – São Paulo: Atlas, 2019.

\_\_\_\_\_. **Técnicas de pesquisa**. - 9. ed. atualização da edição João Bosco Medeiros. - São Paulo: Atlas, 2021.

GIRARDI, D. M.; DALMAU, M. B. L. **Administração de Recursos Humanos I**. 3.ed. Florianópolis: CAPES: UAB, 2015.

GONÇALVES, J. E. L. As empresas são grandes coleções de processo. **RAE: Revista de Administração de Empresas**, v. 40, n. 1, p. 6-19, jan.-mar. 2000. DOI: <https://doi.org/10.1590/S0034-75902000000100002>.

GUIMARÃES, T. A. A nova administração pública e a abordagem da competência. **Revista de Administração Pública**, v. 34, n. 3, p. 125-140, 1 jan. 2000.

GUIMARÃES, T. A. *et al.* Forecasting core competencies in an R&D environment. **R&D Management**, Miami, v. 31, n. 3, p. 249-255, jul, 2001. DOI: <https://doi.org/10.1111/1467-9310.00213>

HAPPEL, H.; BITENCOURT, C. C. A gestão de pessoas por competências: institucionalização, possibilidades e dificuldades implícitas nas relações trabalhistas brasileiras. **Revista Organizações & Sociedade**, Salvador, v. 15, n. 46, p. 175 a 193, jul/set. 2008. DOI: <https://doi.org/10.1590/S1984-92302008000300009>

HOOD, C. A public management for all seasons? *Public Administration*. **Public Administration Review**, v. 69, n. 1, p. 3-19, 1991. DOI: <https://doi.org/10.1111/j.1467-9299.1991.tb00779.x>

JARA HOLLIDAY, Oscar. **Para sistematizar experiencias**. 2. ed. Caracas: Centro Internacional de Educación y Desarrollo (CINDE), 2006.

\_\_\_\_\_. **La sistematización de experiencias: práctica y teoría para otros mundos políticos**. Bogotá: Centro Internacional de Educación y Desarrollo Humano - CINDE, 2018. 258 pp.

KILIMNIK, Z. M.; SANT'ANNA, A. S.; LUZ, T. R. Competências Profissionais e Modernidade Organizacional: Coerência ou Contradição? **Revista de Administração de Empresas**. [online]. 2004, v.44, n. spe, p.10-21. ISSN 0034-7590. <https://doi.org/10.1590/S0034-75902004000500001>.

LACOMBE, B. M. B.; TONELLI, M. J. O discurso e a prática: o que nos dizem os especialistas e o que nos mostram as práticas das empresas sobre os modelos de gestão de recursos humanos. **RAC - Revista de Administração Contemporânea**, v. 5, n. 2, maio-ago, p. 157-174, 2001. <https://doi.org/10.1590/S1415-65552001000200008>.

LAWLER, E. E. From job-based to competency-based organizations. **Journal of Organizational Behavior**, v. 15, n. 1, p. 3-15, Jan. 1994. Disponível em: <http://www.istor.org/stable/2488374>.

LE BOTERF, G. De la compétence - essai sur un attracteur étrange. *In: Les éditions d'organisations*. Paris: Quatrième Tirage, 1995.

MANDÚ, Maria Jaqueline da Silva. Contribuições da investigação apreciativa para a criação e implantação de um banco de talentos em uma instituição federal de ensino superior. 2019. 162 f. **Dissertação** (Programa de Pós-Graduação em Administração Pública (PROFIAP)) - Universidade Federal Rural de Pernambuco, Recife.

MASSA, N. P.; OLIVEIRA, G. S.; BORGES, J. R. A. Análise de conteúdo: possibilidades de pesquisa e tratamento informático. **Cadernos da Fucamp**, v. 20, n. 48, p. 45-64, 2021. Disponível em: <https://revistas.fucamp.edu.br/index.php/cadernos/article/view/2561/1593>

MAXIMIANO, A. C. A. **Introdução à Administração**. 8. ed. rev. e ampl. São Paulo: Atlas, 2011.

\_\_\_\_\_. **Fundamentos da Administração**: introdução à teoria geral e aos processos da administração. 3. ed. Rio de Janeiro: LTC, 2015 [recurso digital: il.]

\_\_\_\_\_. **Teoria geral da administração**: da revolução urbana à revolução digital. 8. ed. – [3. Reimpr.]. Rio de Janeiro: Atlas, 2021.

MCCLELLAND, D. C. Testing for Competence rather than Intelligence. **American Psychologist**. p. 1-14, jan. 1973. Disponível em: <https://www.semanticscholar.org/paper/Testing-for-competence-rather-than-for-McClelland/6cc5e9172b6040fdd554f627fa2d93a96a1a22e5>. Acesso em: 24 mar. 2021.

MENDES, M. S.; SOUZA, G. M.; MOREIRA, K. D.; DALMAU, M. B. L. Percepção sobre a gestão estratégica de pessoas em uma instituição de ensino superior pública federal. **Anais... Anais do VI Encontro de Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho – EnGPR**, 28 a 30 de maio. Curitiba: 2017. p. 1-8. Disponível em:

[https://www.researchgate.net/publication/317570451\\_Percepcao\\_sobre\\_a\\_Gestao\\_Estrategica\\_de\\_Pessoas\\_em\\_uma\\_Instituicao\\_de\\_Ensino\\_Superior\\_Publica\\_Federal](https://www.researchgate.net/publication/317570451_Percepcao_sobre_a_Gestao_Estrategica_de_Pessoas_em_uma_Instituicao_de_Ensino_Superior_Publica_Federal). Acesso em: 30 out. 2024.

MINISTÉRIO DA ECONOMIA (ME). **Relatório Técnico do Estudo das Competências Profissionais da carreira de EPPGG**. 2020. Disponível em: [https://www.gov.br/servidor/pt-br/aceso-a-informacao/servidor/carreiras/gestao-estrategica/arquivos/relatorio\\_competencias\\_eppgg\\_2020.pdf](https://www.gov.br/servidor/pt-br/aceso-a-informacao/servidor/carreiras/gestao-estrategica/arquivos/relatorio_competencias_eppgg_2020.pdf). Acesso em: 10 nov. 2023.

MONTENEGRO, A. V.; PINHO, A. P. M.; TUPINAMBÁ, A. C. R. Práticas de gestão de pessoas, inovação gerencial e perfis de comprometimento organizacional. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, v. 24, n. 4, p. 755-773, 2022. Disponível em: <https://doi.org/10.7819/rbgn.v24i4.4207>. Acesso em: 04 dez. 2024.

MOTTA, F. C. P.; L.C. BRESSER-PEREIRA. **Introdução à Organização Burocrática**. São Paulo: Thomson - 2. ed. revisada, 2004. Primeira edição, 1980.

MOTTA, F. C. P.; VASCONCELOS, I. F. G. **Teoria geral da administração**. 3. ed. rev. São Paulo: Cengage Learning, 2011.

NETTO MAIA, L. L. Q. G.; SILVA, K. L.. Prática reflexiva e o desenvolvimento de competências para a promoção da saúde na formação do enfermeiro. **Revista da Escola de Enfermagem da USP**, v. 52, e03383, 2018. DOI: <http://dx.doi.org/10.1590/S1980-220X2017034303383>.

NOE, R. A. **Treinamento e desenvolvimento de pessoas: teoria e prática** [recurso eletrônico]. – 6. ed. – Porto Alegre: AMGH, 2015.

OLIVEIRA, D. P. R. **Coaching, mentoring e counseling: um modelo integrado de orientação profissional com sustentação da universidade corporativa**. – 3. ed. – São Paulo: Atlas, 2018.

ORGANIZAÇÃO DAS NAÇÕES UNIDAS. ONU. Agenda 2030: **Objetivos de Desenvolvimento Sustentável**. 2015. Disponível em: <https://brasil.un.org/pt-br/sdgs>. Acesso em: 20 abr. 2021.

PERARDT, S.; BURIGO, C. C. D. A concepção de universidade e a inter-relação com o processo da gestão universitária. **Revista FAE**. Curitiba, v. 19, n. 1, p. 80-93, jan.-jun. 2016. Disponível em: <https://revistafae.fae.edu/revistafae/article/view/90>. . Acesso em: 16 ago. 2021.

PRAHALAD, C. K., HAMEL. G. The core competence of the corporation. **Harvard Business Review**. v. 68, n. 31, mai-jun, p. 79-91, 1990.

SCHERMERHORN JR., J. R. **Administração**. 8. ed. [Reimpr.]. Rio de Janeiro: LTC, 2011.

SCHLICKMANN, R. **Administração universitária: desvendando o campo científico no Brasil**. 2013. 292 p. **Tese** (Doutorado - Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Socioeconômico, PPGA), Florianópolis, 2013.

SERVA, M. A racionalidade substantiva demonstrada na prática administrativa. **RAE- Revista de Administração de Empresas**, [S. l.], v. 37, n. 2, p. 18–30, 1997. Disponível em: <https://hml-bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rae/article/view/38031>.

SOUZA, J. F. **Sistematização: um instrumento pedagógico nos projetos de desenvolvimento sustentável**. 2. ed. Recife: Universidade Federal de Pernambuco, 2006. Disponível em: <https://www.enfoc.org.br/system/arquivos/documentos/90/f1289sistematizacaouminstrum entopedagogiconospsjoaofrancisco.pdf>.

SOUZA, Y. S. Organizações de aprendizagem ou aprendizagem organizacional. **RAE-eletrônica**, v. 3, n. 1, jan.-jun. 2004. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S1676-56482004000100009>.

TAYLOR, F. W. **Princípios de administração científica**. 8 a ed. Atlas, 1995.

UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DE PERNAMBUCO. **Plano de Desenvolvimento Institucional 2021 – 2030**, 2021.

\_\_\_\_\_. **Plano de Desenvolvimento Institucional – UFRPE: 2021-2030**. Recife: EDUFRPE, 2022.

\_\_\_\_\_. **Relatório de Gestão do exercício de 2018**. Recife: UFRPE, 2019.

\_\_\_\_\_. **Relatório de Gestão do exercício de 2019**. Recife: UFRPE, 2020.

- \_\_\_\_\_. **Relatório de Gestão do exercício de 2020**. Recife: UFRPE, 2021.
- \_\_\_\_\_. **Relatório de Gestão do exercício de 2021**. Recife: UFRPE, 2022.
- \_\_\_\_\_. **Relatório de Gestão do exercício de 2022**. Recife: UFRPE, 2023.
- \_\_\_\_\_. **Relatório de Gestão do exercício de 2023**. Recife: UFRPE, 2024.
- \_\_\_\_\_. **Resolução CONSU/UFRPE nº 109**. Aprova atualização do Programa de Capacitação e Qualificação dos Servidores da Universidade Federal Rural de Pernambuco, 2021.
- \_\_\_\_\_. **Resolução CONSU/UFRPE nº 117**. Programa Qualificar. Recife: UFRPE, 2021.
- \_\_\_\_\_. **Resolução CEPE/UFRPE nº 096**. Regulamenta a disponibilização de vagas institucionais para servidores ativos da UFRPE nos Programas de Pós-Graduação Stricto sensu da Instituição. Recife: UFRPE, 2015.
- \_\_\_\_\_. **Resolução CONSU/UFRPE nº 160**. Política de Gestão de Pessoas por Competências. Recife: UFRPE, 2022.
- \_\_\_\_\_. **Manual de gestão de pessoas por competências da UFRPE**. Recife, 2021. Disponível em: [https://www.progepe.ufrpe.br/sites/default/files/2021-12/MANUAL%20DE%20GEST%C3%83O%20DE%20PESSOAS%20POR%20COMPET%C3%84NCIAS%20DA%20UFRPE\\_1a%20ed.pdf](https://www.progepe.ufrpe.br/sites/default/files/2021-12/MANUAL%20DE%20GEST%C3%83O%20DE%20PESSOAS%20POR%20COMPET%C3%84NCIAS%20DA%20UFRPE_1a%20ed.pdf). Acesso em 30 out. 2024.
- YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2011.
- ZANDAVALLI, C. MELLO, M. I. C.; SOUZA, A. C. M. M.; ANDREOLLA; V. R. M.; JUBINI; G; M. O PDCA como ferramenta de apoio à implementação do planejamento estratégico em uma instituição de ensino. **Revista Gestão Universitária na América Latina-GUAL**, v. 6, n. 4, p. 68-91, 2013. DOI: <https://doi.org/10.5007/1983-4535.2013v6n4p68>.
- ZAPPELLINI, M. B.; FEUERSCHÜTTE, S. G. The use of triangulation in brazilian scientific research in administration. **Administração: Ensino e Pesquisa**, v. 16, n. 2, p. 241–273, abr-jun., 2015. DOI: <https://doi.org/10.13058/raep.2015.v16n2.238>.
- ZARIFIAN, P. **Objetivo Competência**. São Paulo: Atlas, 2001.

## APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO PERFIL SOCIODEMOGRÁFICO

### **Gênero [lista opções]**

- Feminino
- Masculino
- Outro

### **Escolaridade [lista suspensa]**

- Ensino médio, apenas
- Graduação
- Especialização
- Mestrado
- Doutorado
- Pós-doutorado

### **Faixa etária [lista suspensa]**

- De 18 a 25 anos
- De 25 a 35 anos
- De 35 a 45 anos
- De 45 a 55 anos
- De 55 a 65 anos
- De 65 a 75 anos

**APÊNDICE B - QUESTIONÁRIO PERFIL FUNCIONAL****Tempo de ingresso no serviço público [lista suspensa]**

- Até 3 anos
- De 3 a 6 anos
- De 6 a 9 anos
- De 9 a 12 anos
- De 12 a 15 anos
- Mais de 15 anos

**Tempo de serviço no cargo Assistente em Administração [lista suspensa]**

- Até 3 anos
- De 3 a 6 anos
- De 6 a 9 anos
- De 9 a 12 anos
- De 12 a 15 anos
- Mais de 15 anos

**APÊNDICE C – QUESTIONÁRIO COMPETÊNCIAS PROFISSIONAIS INDIVIDUAIS PARA DESEMPENHO DO CARGO - ASSISTENTES EM  
ADMINISTRAÇÃO**

Questão	Competências avaliadas*: profissionais individuais para desempenho do cargo de ASSISTENTE EM ADMINISTRAÇÃO na UFRPE	Grau de <b>IMPORTÂNCIA</b>					
		1	2	3	4	5	N/A
1	Instruir processos administrativos, de acordo com a legislação em vigor.	1	2	3	4	5	N/A
2	Organizar processos administrativos, de acordo com as normas de arquivo.	1	2	3	4	5	N/A
3	Redigir documentos, observando as normas do Manual de Redação Oficial.	1	2	3	4	5	N/A
4	Prestar atendimento ao cidadão, observando as normas internas da instituição.	1	2	3	4	5	N/A
5	Prestar atendimento aos cidadãos com deficiência (pessoa com deficiência - PCD), com mobilidade reduzida, dentre outros, com presteza e cordialidade considerando as necessidades de acessibilidade, comunicação e ferramentas de comunicação assistiva.	1	2	3	4	5	N/A
6	Conhecer o PDI da UFRPE	1	2	3	4	5	N/A
7	Conhecer a sua missão, visão da UFRPE.	1	2	3	4	5	N/A
8	Conhecer os objetivos estratégicos da UFRPE.	1	2	3	4	5	N/A
9	Conhecer a estrutura organizacional da UFRPE e os propósitos institucionais de cada área.	1	2	3	4	5	N/A
10	Coletar, tratar, organizar dados de planilhas, documentos ou outras bases de dados e elaborar relatórios, observando as normas e necessidades da instituição ou unidade organizacional.	1	2	3	4	5	N/A
11	Manejar o correto descarte dos resíduos sólidos decorrentes das atividades desempenhadas.	1	2	3	4	5	N/A
12	Comunica-se de forma fluente, clara, objetiva e adequada ao interlocutor, utilizando o meio mais apropriado, com foco no entendimento recíproco.	1	2	3	4	5	N/A

**APÊNDICE D – QUESTIONÁRIO COMPETÊNCIAS TRANSVERSAIS INDISPENSÁVEIS AO EXERCÍCIO DA FUNÇÃO PÚBLICA - ASSISTENTES EM ADMINISTRAÇÃO**

Questão	Competências avaliadas*: Transversais indispensáveis ao exercício da função pública.	Grau de <b>DOMÍNIO</b>					
		1	2	3	4	5	N/A
1	C - Identificar recursos tecnológicos e digitais para a prospecção e tratamento de dados	1	2	3	4	5	N/A
2	H - Utilizar recursos tecnológicos e digitais para o manuseio de dados relevantes e interpretação de informações.	1	2	3	4	5	N/A
3	A - Adotar uma postura indagativa, investigativa e de aprendizagem contínua.	1	2	3	4	5	N/A
4	C - Identificar métodos e técnicas orientados para a avaliação e aperfeiçoamento do padrão de qualidade, eficiência processos organizacionais e efetividade dos serviços prestados;	1	2	3	4	5	N/A
5	H - Integrar tecnologias digitais nos processos organizacionais e de trabalho;	1	2	3	4	5	N/A
6	A - Mostrar abertura para identificar as expectativas dos usuários e dos cidadãos.	1	2	3	4	5	N/A
7	C - Explicar os conceitos de transformação digital, como inteligência artificial, realidade virtual, big data, e seus impactos na sociedade;	1	2	3	4	5	N/A
8	H - Aplicar recursos digitais para modernizar práticas e promover uma maior efetividade e qualidade dos serviços e produtos públicos.	1	2	3	4	5	N/A
9	A - Demonstrar proatividade para buscar o aprendizado de novos conhecimentos e vivenciar novas situações no contexto do trabalho.	1	2	3	4	5	N/A
10	C - Identificar técnicas, ferramentas e metodologias para garantir a assertividade da comunicação interna e de resultados.	1	2	3	4	5	N/A
11	H - Expressar-se na forma oral e escrita com concisão e clareza.	1	2	3	4	5	N/A
12	A - Dar abertura ao recebimento de feedbacks positivos e negativos.	1	2	3	4	5	N/A

<b>13</b>	C - Reconhecer as particularidades da dinâmica do trabalho em grupo quanto à definição de metas em comum e manutenção da sinergia.	1	2	3	4	5	N/A
<b>14</b>	H - Compartilhar metas, objetivos e sucessos.	1	2	3	4	5	N/A
<b>15</b>	A - Respeitar o ponto de vista do outro.	1	2	3	4	5	N/A
<b>16</b>	C - Identifica os princípios, valores, regras e normas do código de ética dos servidores públicos federais.	1	2	3	4	5	N/A
<b>17</b>	H - Aplicar nas práticas cotidianas os princípios morais, valores, regras e normas que são requeridos para o exercício da função pública.	1	2	3	4	5	N/A
<b>18</b>	A- Atuar de forma cooperativa, democrática e relativa em contextos e perspectivas diversas.	1	2	3	4	5	N/A
<b>19</b>	C - Identificar a estrutura informal e formal da organização, a cadeia de comando e os procedimentos operacionais instituídos.	1	2	3	4	5	N/A
<b>20</b>	H - Mapear as relações de poder e influência existentes dentro da instituição e impactos que exercem nos processos e procedimentos no contexto do trabalho.	1	2	3	4	5	N/A
<b>21</b>	A - Relativizar o próprio conhecimento e a base de experiências para agregar a compreensão de novas tendências.	1	2	3	4	5	N/A

**APÊNDICE E – QUESTIONÁRIO SITUAÇÕES REFERENTES ÀS AÇÕES DE DESENVOLVIMENTO DESSAS COMPETÊNCIAS - ASSISTENTES EM ADMINISTRAÇÃO**

Questão	Situações avaliadas*: ações de desenvolvimento de competências para desempenho do cargo de ASSISTENTE EM ADMINISTRAÇÃO na UFRPE	Grau de <b>CONCORDÂNCIA</b> Discordo totalmente (1). (2). (3).(4). (5). <b>Concordo</b> totalmente				
		1	2	3	4	5
1	Tive dificuldades para executar as tarefas no início do meu trabalho no setor.	1	2	3	4	5
2	Precisei recorrer a colega(s) de trabalho de outra unidade ou setor para executar alguma atividade.	1	2	3	4	5
3	Recebi alguma instrução para desempenhar minhas tarefas.	1	2	3	4	5
4	Encontrei um ambiente de armazenamento de dados e informações que facilitou a execução de meu trabalho	1	2	3	4	5
5	Recebi manuais ou documentos para conhecer como executar as tarefas.	1	2	3	4	5
6	Durante meu período de adaptação à unidade ou setor e minhas demandas, a instituição ofereceu alguma ação que me auxiliou neste período.	1	2	3	4	5
7	Durante meu estágio probatório frequentei cursos por conta própria que supriram minhas necessidades para a execução das tarefas.	1	2	3	4	5
8	Durante meu estágio probatório frequentei cursos por conta própria <b>mas não</b> supriram minhas necessidades para a execução das tarefas.	1	2	3	4	5
9	Durante meu estágio probatório frequentei cursos indicados pela chefia que supriram minhas necessidades para a execução das tarefas.	1	2	3	4	5
10	Durante meu estágio probatório frequentei cursos indicados pela chefia <b>mas não</b> supriram minhas necessidades para a execução das tarefas.	1	2	3	4	5
11	Hoje me sinto seguro(a) para desempenhar todas minhas atividades, pois já sei de tudo na unidade ou setor.	1	2	3	4	5
12	As ações de desenvolvimento de pessoas que a UFRPE tem proposto têm suprido minhas necessidades no dia a dia do trabalho	1	2	3	4	5

**APÊNDICE F – QUESTIONÁRIO SUJEITOS SECUNDÁRIOS – GESTORES/CHEFIAS IMEDATAS****(QUESTÕES ABERTAS)**

1) Quais as atividades desempenhadas pelo técnico-administrativo na coordenadoria/unidade/departamento/setor a qual tem você como chefia imediata? Consegues descrever quais os conhecimentos, habilidades e atitudes necessários/requeridos para realizá-las?

2) Na sua visão, quais as dificuldades encontradas pelo ASSISTENTE EM ADMINISTRAÇÃO para executar suas tarefas sendo novo no setor? O que falta a ele, no seu entendimento?

**APÊNDICE G – QUESTIONÁRIO SUJEITOS SECUNDÁRIOS – GESTORES/CHEFIAS IMEDATAS (QUESTÕES FECHADAS)**

Questão	Situações avaliadas*: que podem direcionar a tomada de decisão quanto às ações de desenvolvimento de competências para desempenho do cargo de ASSISTENTE EM ADMINISTRAÇÃO na UFRPE	Grau de <b>CONCORDÂNCIA</b> Discordo totalmente (1). (2). (3).(4). (5). Concordo totalmente				
		1	2	3	4	5
1	Tenho/tive problemas quando recebo um novo servidor que nunca trabalhou em uma coordenadoria/unidade/departamento como esta.	1	2	3	4	5
2	Durante o período de adaptação do servidor ao setor e suas demandas, a UFRPE oferece alguma ação que o auxilie neste período.	1	2	3	4	5
3	Quando chega um servidor ASSISTENTE EM ADMINISTRAÇÃO, antes de executar as suas tarefas dou alguma instrução.	1	2	3	4	5
4	Me preocupo em armazenar dados e informações que facilitem o trabalho do novo ASSISTENTE EM ADMINISTRAÇÃO na coordenadoria/unidade/departamento/setor.	1	2	3	4	5
5	Existem manuais ou trilhas que descrevem a execução das tarefas.	1	2	3	4	5
6	Me preocupo em realizar ações de mapeamento do conhecimento dos servidores na coordenadoria/unidade/departamento/setor.	1	2	3	4	5
7	Tenho problemas para gerir o(s) ASSISTENTE EM ADMINISTRAÇÃO que chega(m) para trabalhar na coordenadoria/unidade/departamento/setor.	1	2	3	4	5
8	As competências relacionadas à: Sustentabilidade; Inovação; Acessibilidade; Inclusão; e Comunicação são de extrema importância para UFRPE	1	2	3	4	5
9	As competências relacionadas à: Sustentabilidade; Inovação; Acessibilidade; Inclusão; e Comunicação são constantemente desenvolvidas pelas ações de Desenvolvimento na UFRPE.	1	2	3	4	5

**APÊNDICE H - QUESTIONÁRIO SUJEITOS SECUNDÁRIOS – GESTOR(A) DE PESSOAS (ROTEIRO DE ENTREVISTA)**

<b>1</b>	Durante o planejamento das ações de desenvolvimento de competências, quais fatores são considerados?
<b>2</b>	As ações de desenvolvimento de competências dos servidores na UFRPE têm por base a gestão por competências? De que forma, em caso positivo? Por que não, caso negativo?
<b>3</b>	São levantadas questões sobre o exercício da função do servidor nos setores específicos onde estão alocados para planejar as ações de desenvolvimento das competências?
<b>4</b>	Caso positivo, de que forma são contempladas nos cursos ofertados?
<b>5</b>	Essas ações de desenvolvimento das competências levam em consideração as particularidades dos diversos setores da universidade? De que forma? Se não, porquê?
<b>6</b>	As ações de desenvolvimento de competências são geralmente desenvolvidas de forma prática ou teórica?
<b>7</b>	Dentre os objetivos do Decreto 9.991 de 28 de agosto de 2019, estão: Preparar os servidores para as mudanças de cenários internos e externos ao órgão ou à entidade; Preparar os servidores para substituições decorrentes de afastamentos, impedimentos legais ou regulamentares do titular e da vacância do cargo; Na sua visão, esses objetivos são atendidos pelas ações de desenvolvimento de competências oferecidas? De que forma? Em caso negativo, por que não?
<b>8</b>	As ações de desenvolvimento de competências são continuadas? De que forma? Como é comunicado isso?
<b>9</b>	Existe avaliação da efetividade das ações de desenvolvimento de competências oferecidas? Como são avaliadas as competências desenvolvidas?
<b>10</b>	As chefias podem solicitar ações de desenvolvimento de competências específicas? Essas chefias incluem todo tipo de gestor (chefe de departamento, coordenador de curso, diretor de centro), ou seja, qualquer gestor pode solicitar uma ação de desenvolvimento de competências? Em caso positivo, o que é feito com este pedido? Qual o tempo de resposta? Em caso negativo, quais são os gestores atendidos e por quê?
<b>11</b>	As competências relacionadas à: Sustentabilidade; Inovação; Acessibilidade; Inclusão; e Comunicação são de extrema importância para UFRPE? São constantemente desenvolvidas ações de Desenvolvimento na UFRPE?

**APÊNDICE I - DADOS/RESULTADOS COMPETÊNCIAS PROFISSIONAIS INDIVIDUAIS PARA  
DESEMPENHO DO CARGO**

**Importância**

ID	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L
A1	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10
A2	10	10	10	10	10	7,5	7,5	7,5	7,5	10	2,5	10
A3	5	10	7,5	10	7,5	0	5	2,5	5	2,5	2,5	7,5
A4	10	10	7,5	10	10	10	7,5	10	7,5	7,5	10	10
A5	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	5	10
A6	10	10	7,5	10	10	10	10	10	10	10	10	10
A7	5	7,5	5	10	7,5	10	7,5	10	10	10	5	10
A8	10	5	10	10	10	10	10	10	10	10	7,5	10
A9	10	5	5	10	10	5	7,5	7,5	7,5	7,5	10	10
A10	10	7,5	10	10	10	2,5	2,5	2,5	7,5	10	0	10
A11	10	10	10	10	10	10	10	10	7,5	10		10
A12	2,5	5	5	10	10		5	5		7,5	10	10
A13	7,5	5	7,5	10	7,5	7,5	5	5	7,5	7,5	7,5	7,5
A14	2,5	2,5	2,5	10	10	2,5	2,5	2,5	2,5	2,5	0	10
A15	7,5	7,5	7,5	7,5	10	7,5	7,5	7,5	10	10	10	10
A16	10	7,5	7,5	10	10	7,5	7,5	7,5	7,5	7,5	10	10
A17	10	7,5	10	10	10	10	5	5	5	7,5	7,5	10
A18	10	5	10	10	10	2,5	2,5	2,5	7,5	10	5	10
A19	10	7,5	7,5	10	10	7,5	7,5	7,5	7,5	7,5	7,5	7,5
A20	5	7,5	7,5	7,5	5	10	7,5	7,5	7,5	5	5	5
A21	10	7,5	7,5	10	10	10	10	10	10	10		10
A22	7,5	7,5	7,5	7,5	7,5	7,5	7,5	7,5	7,5	10	7,5	7,5
A23	7,5	7,5	10	10	10	7,5	7,5	7,5	7,5	10		10
A24	7,5	7,5	10	10	2,5	10	10	10	10	10	10	10
A25	10	5	7,5	10	5	2,5	2,5	5	7,5		5	
A26	10	7,5	7,5	10	10	7,5	7,5	10	10	10	7,5	10
A27	10	7,5	7,5	10	7,5	7,5	7,5	7,5	10	10	5	10
A28	10	10	7,5	7,5	7,5	7,5	7,5	5	5	10	7,5	10
A29	5	5	7,5	7,5	7,5	2,5	2,5	2,5	5	5	2,5	7,5
A30	7,5	5	5	7,5			10	10	10	10		10
A31	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	5	10
A32	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10
A33	5	10	10	10	7,5	5	10	7,5	10	10	5	7,5
A34	10	5	7,5	7,5	7,5	5	5	5	5	7,5	5	7,5
Média	8,38	7,50	8,01	9,49	8,79	7,27	7,21	7,28	8,03	8,64	6,50	9,32
Mediana	10,00	7,50	7,50	10,00	10,00	7,50	7,50	7,50	7,50	10,00	7,50	10,00
Moda	10,00	7,50	7,50	10,00	10,00	10,00	7,50	10,00	10,00	10,00	10,00	10,00
Variância	5,64	4,55	3,70	1,05	3,56	9,02	6,73	7,34	4,20	4,72	9,31	1,67
Desvio Padrão	2,37	2,13	1,92	1,03	1,89	3,00	2,59	2,71	2,05	2,17	3,05	1,29

## Domínio

ID	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L
A1	5	2,5	2,5	0	0	0	0	0	0	2,5	0	5
A2	10	10	7,5	10	10	5	7,5	7,5	7,5	10	2,5	10
A3	7,5	10	7,5	7,5	5	2,5	5	2,5	7,5	5	2,5	7,5
A4	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10
A5	10	10	7,5	10	10	7,5	5	5	5	10	2,5	10
A6	10	7,5	10	10	7,5	10	10	7,5	7,5	7,5	10	10
A7	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
A8	10	5	10	10	5	10	10	10	7,5	10	5	10
A9	7,5	10	7,5	10	10	5	5	5	5	5	5	10
A10	10	10	10	10	7,5	5	7,5	2,5	10	10	5	7,5
A11	7,5	7,5	7,5	10	7,5	5	7,5	5	5	10		10
A12	5	5	7,5	10	10		5	5		5	5	10
A13	7,5	5	7,5	10	7,5	5	5	5	7,5	10	5	7,5
A14	7,5	2,5	5	10	7,5	0	0	0	0	5	10	10
A15	7,5	7,5	7,5	7,5	5	5	5	5	7,5	7,5	7,5	7,5
A16	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	7,5	5
A17	5	5	5	7,5	7,5	5	5	5	5	5	7,5	7,5
A18	10	10	10	10	10	2,5	2,5	2,5	7,5	10	5	10
A19	10	7,5	7,5	7,5	7,5	7,5	7,5	7,5	7,5	7,5	7,5	7,5
A20	10	7,5	10	7,5	2,5	5	7,5	5	7,5	7,5	5	5
A21	5	2,5	2,5	10	10	5	7,5	7,5	7,5	7,5	10	10
A22	5	5	7,5	7,5	2,5	2,5	5	5	5	7,5	2,5	7,5
A23	10	10	10	10	10	5	10	7,5	7,5	10		10
A24	5	5	7,5	10	5	5	5	5	5	5	5	10
A25	7,5	7,5	7,5	10	7,5	5	7,5	7,5	7,5	7,5	5	7,5
A26	7,5	5	5	7,5	5	5	7,5	5	7,5	7,5	5	5
A27	10	7,5	10	10	10	7,5	7,5	7,5	10	10	7,5	10
A28	5	5	5	7,5	5	5	5	5	5	7,5	7,5	7,5
A29	2,5	2,5	5	5	5	0	2,5	0	0	2,5	5	5
A30	2,5	5	5	5	5	2,5	5	5	2,5	2,5		5
A31	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	5	10
A32	10	10	10	10	5	5	5	5	5	5	5	10
A33	10	10	10	10	5	5	7,5	7,5	7,5	10	10	10
A34	7,5	7,5	7,5	7,5	7,5	5	5	5	7,5	7,5	5	7,5
Média	7,57	6,91	7,43	8,46	6,84	5,08	6,03	5,37	6,21	7,28	5,81	8,24
Mediana	7,50	7,50	7,50	10,00	7,50	5,00	5,00	5,00	7,50	7,50	5,00	8,75
Moda	10,00	10,00	7,50	10,00	5,00	5,00	5,00	5,00	7,50	10,00	5,00	10,00
Variância	5,87	6,84	5,11	5,31	6,94	6,83	6,48	6,49	7,08	6,20	6,41	3,99
Desvio Padrão	2,42	2,62	2,26	2,30	2,63	2,61	2,55	2,55	2,66	2,49	2,53	2,00

## Frequência

Respostas dos participantes da pesquisa - FREQUÊNCIA												
ID	Item do questionário											
	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L
A1	7,5	2,5	5	0	0	0	0	0	0	5	0	5
A2	10	10	10	10	10	7,5	7,5	7,5	7,5	10	2,5	10
A3	10	10	7,5	10	7,5	2,5	5	2,5	7,5	5	5	7,5
A4	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10
A5	10	10	10	10	10	2,5	2,5	2,5	2,5	7,5	2,5	10
A6	10	7,5	7,5	7,5	10	10	10	10	10	10	10	10
A7	10	5	5	10	7,5	5	7,5	7,5	7,5	7,5	5	7,5
A8	10	5	10	10	5	5	5	5	10	10	2,5	10
A9	10	5	10	10	10	5	5	5	5	5	5	5
A10	10	7,5	10	10	2,5	0	0	0	10	10	0	10
A11	10	10	10	10	7,5	5	5	5	5	7,5		10
A12	5	5	5	10	2,5		2,5	2,5		7,5	5	10
A13	7,5	5	7,5	7,5	2,5	5	5	5	7,5	7,5	5	7,5
A14	2,5	0	2,5	10	0	2,5	0	0	0	2,5	0	10
A15	7,5	7,5	7,5	7,5	5	5	5	5	7,5	7,5	7,5	7,5
A16	7,5	5	7,5	7,5	5	5	7,5	5	5	5	7,5	7,5
A17	7,5	5	7,5	7,5	2,5					2,5	7,5	7,5
A18	10	10	10	10	5	2,5	2,5	2,5	7,5	10	5	10
A19	10	7,5	7,5	7,5	7,5	7,5	7,5	7,5	7,5	7,5	7,5	7,5
A20	5	5	7,5	5	0	5	5	5	5	7,5	5	5
A21	7,5	5	2,5	5	5	7,5	7,5	7,5	7,5	7,5	5	10
A22	7,5	2,5	7,5	7,5	0	2,5	5	5	5	7,5	2,5	7,5
A23	2,5	5	10	10	2,5	2,5	2,5	2,5	5	10	2,5	10
A24	2,5	2,5	10	10	0	2,5	2,5	2,5	2,5	10	2,5	10
A25	7,5	7,5	10	10	5	2,5	2,5	2,5	2,5	10	2,5	10
A26	5	5	5	2,5	2,5	2,5	5	5	5	5	5	7,5
A27	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	7,5	10
A28	5	7,5	5	5	2,5	2,5	2,5	2,5	2,5	10	7,5	7,5
A29	7,5	7,5	7,5	7,5	7,5	0	0	0	0	2,5	2,5	7,5
A30	5	5	5	2,5	0	0	2,5	2,5	2,5	2,5		5
A31	10	10	10	10	5	10	10	10	10	10	5	10
A32	10	10	10	10	5	5	5	5	5	5	5	10
A33	2,5	2,5	10	10	5	2,5	7,5	7,5	10	10	5	10
A34	7,5	7,5	10	10	10	5	5	5	7,5	7,5	5	7,5
Média	7,65	6,47	7,94	8,24	5,00	4,38	4,85	4,70	5,94	7,43	4,69	8,53
Mediana	7,50	6,25	7,50	10,00	5,00	5,00	5,00	5,00	6,25	7,50	5,00	10,00
Moda	10,00	5,00	10,00	10,00	5,00	2,50	5,00	5,00	7,50	10,00	5,00	10,00
Variância	6,80	7,62	5,48	7,02	12,12	8,87	8,96	8,89	9,98	6,62	6,75	3,07
Desvio Padrão	2,61	2,76	2,34	2,65	3,48	2,98	2,99	2,98	3,16	2,57	2,60	1,75

**APÊNDICE J - DADOS/RESULTADOS COMPETÊNCIAS TRANSVERSAIS INDISPENSÁVEIS AO  
EXERCÍCIO DA FUNÇÃO PÚBLICA**

**IMPORTÂNCIA**

ID	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O	P	Q	R	S	T	U
A1	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	7,5
A2	10	10	10	10	7,5	10	0	5	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	7,5	10	7,5
A3	7,5	7,5	7,5	7,5	7,5	7,5	5	7,5	7,5	7,5	7,5	7,5	7,5	7,5	7,5	7,5	7,5	7,5	7,5	7,5	5
A4	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10
A5	10	10	10	7,5	10	10	5	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	5	7,5
A6	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	7,5
A7	5	5	10	7,5	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	5
A8	7,5	7,5	10	10	10	10	7,5	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	5	5
A9	5	5	5	5	5	5	5	5	10	5	10	10	10	10	10	5	5	5	5	5	5
A10	5	7,5	5	5	7,5	7,5	0	7,5	7,5	7,5	7,5	7,5	5	7,5	10	7,5	10	10	10	5	7,5
A11	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	7,5	10	10	10	10	7,5	7,5	7,5
A12	10	10	7,5	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10
A13	7,5	10	7,5	7,5	7,5	7,5	7,5	10	7,5	7,5	7,5	10	7,5	10	10	7,5	7,5	7,5	7,5	7,5	7,5
A14	0	0	5	5	10	10	0	10	10	10	10	10	2,5	0	10	10	10	10	10	0	10
A15	7,5	7,5	7,5	7,5	7,5	7,5	5	7,5	7,5	7,5	7,5	7,5	7,5	7,5	7,5	7,5	7,5	7,5	7,5	5	7,5
A16	7,5	7,5	7,5	7,5	7,5	7,5	7,5	7,5	7,5	7,5	7,5	7,5	7,5	7,5	7,5	7,5	7,5	7,5	7,5	7,5	5
A17	10	10	10	10	10	10	7,5	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	7,5	7,5	10
A18	10	10	10	10	10	10		10	10	10	10	10	10	7,5	10	10	10	10	10	7,5	10
A19	10	7,5	7,5	7,5	7,5	10	7,5	7,5	7,5	7,5	7,5	7,5	7,5	7,5	7,5	7,5	7,5	7,5	7,5	7,5	7,5
A20	7,5	7,5	5	5	5	7,5	7,5	5	5	5	7,5	5	7,5	10	10	10	10	10	5	7,5	7,5
A21	10	10	10	10	10	10	5	7,5	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	5
A22	7,5	7,5	7,5	7,5	7,5	7,5	7,5	7,5	7,5	7,5	7,5	7,5	7,5	7,5	7,5	7,5	7,5	7,5	7,5	7,5	7,5
A23	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	7,5
A24	10	10	10	7,5	7,5	7,5	2,5	7,5	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10
A25	5	7,5	7,5	5	7,5	7,5	5	10	10	7,5	10	7,5	10	5	10	10	7,5	7,5	5	5	7,5
A26	7,5	7,5	7,5	7,5	7,5	7,5	7,5	7,5	7,5	7,5	7,5	7,5	7,5	7,5	7,5	7,5	7,5	7,5	7,5	7,5	7,5
A27	7,5	7,5	7,5	7,5	10	10	7,5	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10
A28	10	10	7,5	7,5	7,5	5	7,5	10	10	10	10	10	10	7,5	10	10	10	10	10	7,5	7,5
A29	5	5	5	2,5	2,5	0	0	0	5	5	2,5	5	5	0	2,5	2,5	5	7,5	5	0	2,5
A30	7,5	7,5	10	10	10	10		7,5	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	7,5
A31	10	10	10	10	10	10	5	7,5	10	10	10	10	7,5	10	10	10	10	10	10	10	10
A32	7,5	7,5	7,5	7,5	7,5	7,5			10	7,5	10	10	7,5	7,5	10	10	10	10	10	10	7,5
A33	7,5	10	10	10	10	10		10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10
A34	7,5	7,5	7,5	7,5	10	10	10	10	10	7,5	10	7,5	7,5	7,5	7,5	7,5	7,5	7,5	7,5	7,5	7,5
Média	8,01	8,24	8,31	8,01	8,53	8,60	6,42	8,41	9,12	8,75	9,12	9,04	8,68	8,38	9,26	8,97	9,04	9,12	8,60	7,65	7,57
Mediana	7,5	7,5	7,5	7,5	10	10	7,5	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	7,5	7,5
Moda	10	10	10	10	10	10	7,5	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	7,5
Variância	5,22	4,75	3,30	4,08	3,45	4,62	10,64	5,01	2,23	2,75	2,61	2,28	3,50	6,39	2,47	3,07	2,28	1,85	3,10	7,17	3,59
Desvio Padrão	2,28	2,18	1,82	2,02	1,86	2,15	3,26	2,24	1,49	1,66	1,61	1,51	1,87	2,53	1,57	1,75	1,51	1,36	1,76	2,68	1,90

## Domínio

ID	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O	P	Q	R	S	T	U
A1	2,5	2,5	5	5	2,5	0	0	2,5	5	2,5	5	5	2,5	2,5	5	2,5	7,5	7,5	7,5	5	7,5
A2	10	10	10	10	2,5	10	0	5	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	7,5
A3	5	5	7,5	7,5	7,5	7,5	5	7,5	7,5	7,5	7,5	7,5	5	5	7,5	7,5	7,5	7,5	7,5	7,5	5
A4	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10
A5	10	10	10	2,5	10	7,5		7,5	10	7,5	7,5	7,5	7,5	7,5	10	10	10	10	7,5	5	7,5
A6	7,5	7,5	10	7,5	10	7,5	7,5	7,5	10	10	7,5	10	10	10	10	10	7,5	7,5	7,5	7,5	10
A7	7,5	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	7,5	7,5	7,5	7,5	10	10	10	7,5
A8	7,5	7,5	10	10	7,5	10	5	7,5	10	10	10	10	10	7,5	10	10	10	10	10	5	5
A9	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
A10	7,5	7,5	7,5	7,5	7,5	10	10	7,5	7,5	7,5	10	10	10	10	10	7,5	10	10	10	10	7,5
A11	10	10	10	7,5	10	10	7,5	7,5	10	10	10	7,5	7,5	7,5	10	10	10	10	7,5	7,5	7,5
A12	5	2,5	7,5	5	5	10	5	5	10	5	10	10	7,5	7,5	5	10	10	7,5	10	10	7,5
A13	7,5	7,5	7,5	7,5	7,5	5	5	7,5	7,5	7,5	7,5	10	7,5	7,5	7,5	7,5	7,5	10	7,5	7,5	7,5
A14	0	0	2,5	0	2,5	10	0	2,5	5	5	10	10	5		7,5	7,5	7,5	7,5	0	0	7,5
A15	5	5	7,5	7,5	7,5	5	5	7,5	7,5	5	7,5	7,5	7,5	7,5	7,5	7,5	7,5	7,5	7,5	5	7,5
A16	5	5	2,5	2,5	5	5	2,5	2,5	5	5	5	5	5	5	5	5	7,5	7,5	7,5	7,5	2,5
A17	5	5	5		5	5		5	5	5	7,5	7,5	7,5	7,5	7,5	7,5	7,5	7,5	5	5	7,5
A18	10	10	10	10	10	10		10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	7,5	7,5	10
A19	10	7,5	7,5	7,5	7,5	7,5	7,5	7,5	7,5	7,5	7,5	7,5	7,5	7,5	7,5	7,5	7,5	7,5	7,5	7,5	7,5
A20	7,5	10	10	10	7,5	10	2,5	7,5	7,5	7,5	10	10	10	10	10	10	7,5	10	7,5	7,5	7,5
A21	2,5	2,5	10	5	5	10	2,5	2,5	10	5	10	10	10	7,5	10	10	10	10	7,5	5	5
A22	2,5	5	5	2,5	5	7,5	5	5	7,5	7,5	7,5	7,5	7,5	7,5	7,5	7,5	7,5	7,5	7,5	7,5	7,5
A23	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	5	10	10	10	10	10	7,5
A24	7,5	5	7,5	5	7,5	10	5	5	5	5	10	10	10	5	7,5	7,5	7,5	7,5	5	5	5
A25	7,5	7,5	7,5	7,5	7,5	10	7,5	7,5	10	10	10	7,5	5	5		10	10	10	7,5	7,5	10
A26	7,5	7,5	7,5	7,5	7,5	7,5	7,5	7,5	7,5	7,5	7,5	7,5	7,5	7,5	7,5	7,5	7,5	7,5	7,5	7,5	7,5
A27	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10
A28	5	5	7,5	7,5	5	5	5	5	7,5	7,5	7,5	7,5	7,5	5	7,5	7,5	7,5	7,5	7,5	7,5	7,5
A29	2,5	2,5	5	2,5	2,5	2,5	0	2,5	5	5	2,5	5	5	2,5	5	7,5	5	7,5	5	2,5	2,5
A30	5	5	10	7,5	5	10		5	10	10	7,5	10	10	10	10	10	7,5	10	7,5	7,5	5
A31	10	7,5	10	10	7,5	7,5	10	7,5	10	10	10	7,5	10	10	10	10	10	10	7,5	10	10
A32	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	10	10	10	10	10	10	10
A33	10	10	10	7,5	10	10	5	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10
A34	7,5	7,5	7,5	7,5	7,5	7,5	5	7,5	7,5	7,5	7,5	7,5	7,5	7,5	7,5	7,5	7,5	7,5	7,5	7,5	7,5
Média	6,76	6,69	7,87	6,89	6,91	7,87	5,50	6,54	8,09	7,57	8,24	8,38	7,94	7,35	8,33	8,46	8,46	8,75	7,72	7,21	7,35
Mediana	7,50	7,50	7,50	7,50	7,50	8,75	5,00	7,50	7,50	7,50	7,50	8,75	7,50	7,50	7,50	8,75	7,50	10,00	7,50	7,50	7,50
Moda	10,00	10,00	10,00	7,50	7,50	10,00	5,00	7,50	10,00	10,00	10,00	10,00	10,00	7,50	10,00	10,00	7,50	10,00	7,50	7,50	7,50
Variância	7,78	7,85	5,35	7,43	6,08	6,87	10,09	5,69	4,19	5,11	3,99	3,36	4,72	5,05	3,39	3,41	2,28	1,99	4,31	5,59	4,14
Desvio Padrão	2,79	2,80	2,31	2,73	2,47	2,62	3,18	2,38	2,05	2,26	2,00	1,83	2,17	2,25	1,84	1,85	1,51	1,41	2,08	2,36	2,04

## Frequência

ID	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O	P	Q	R	S	T	U	
A1	2,5	5	5	2,5	2,5	2,5	0	2,5	5	2,5	7,5	7,5	5	5	7,5	7,5	7,5	7,5	7,5	5	5	
A2	7,5	7,5	10	10	10	10	2,5	2,5	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	7,5	10	10
A3	5	5	7,5	7,5	7,5	7,5	7,5	7,5	7,5	7,5	7,5	7,5	7,5	7,5	7,5	7,5	7,5	7,5	7,5	7,5	7,5	7,5
A4	10	10	10	10	10	10	7,5	7,5	7,5	7,5	7,5	7,5	7,5	7,5	7,5	7,5	7,5	7,5	7,5	7,5	7,5	7,5
A5	7,5	7,5	7,5	5	7,5	7,5	0	7,5	7,5	7,5	7,5	7,5	7,5	5	10	10	10	10	5	2,5	7,5	
A6	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10
A7	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	7,5
A8	7,5	7,5	10	10	7,5	10	2,5	10	10	10	10	7,5	7,5	5	10	10	10	10	10	2,5	2,5	
A9	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
A10	5	5	5	7,5	7,5	7,5	0	5	7,5	7,5	10	10	10	5	10	7,5	7,5	7,5	7,5	5	5	5
A11	5	5	7,5	5	5	7,5	2,5	7,5	5	5	10	5	2,5	2,5	10	7,5	10	10	7,5	7,5	7,5	7,5
A12	2,5	5	7,5	5	5	5	0	5	10	5	10	7,5	10	7,5	7,5	10	10	10	10	7,5	7,5	7,5
A13	7,5	7,5	7,5	7,5	7,5	5	5	7,5	7,5	7,5	7,5	10	7,5	7,5	7,5	7,5	7,5	7,5	7,5	5	7,5	7,5
A14	0	0	5	0	2,5	5	0	2,5	2,5	2,5	10	10	7,5	0	7,5	2,5	7,5	5	0	0	2,5	2,5
A15	5	5	7,5	5	7,5	7,5	5	7,5	7,5	7,5	7,5	7,5	7,5	7,5	7,5	7,5	7,5	7,5	7,5	7,5	5	7,5
A16	5	5	5	5	7,5	7,5	2,5	2,5	5	2,5	7,5	7,5	7,5	7,5	7,5	7,5	7,5	7,5	7,5	7,5	5	2,5
A17	5	5	7,5		5	7,5		7,5	7,5		7,5	7,5	7,5	7,5	7,5	7,5	7,5	7,5				7,5
A18	7,5	7,5	7,5	7,5	7,5	10		7,5	10	7,5	10	7,5	7,5	7,5	10	10	10	10	7,5	7,5	10	10
A19	10	7,5	7,5	7,5	7,5	7,5	7,5	7,5	7,5	7,5	7,5	7,5	7,5	7,5	7,5	7,5	7,5	7,5	7,5	7,5	7,5	7,5
A20	7,5	7,5	7,5	7,5	10	10	7,5	5	5	5	7,5	5	7,5	7,5	10	10	7,5	7,5	7,5	5	7,5	7,5
A21	7,5	10	10	10	10	10	5	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	7,5	5
A22	2,5	5	5	2,5	5	7,5	5	5	7,5	5	7,5	7,5	7,5	7,5	7,5	7,5	7,5	7,5	7,5	7,5	7,5	5
A23	7,5	10	7,5	7,5	7,5	7,5	10	10	10	7,5	7,5	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	7,5
A24	7,5	7,5	7,5	5	5	10	5	5	10	5	7,5	7,5	7,5	7,5	7,5	7,5	7,5	7,5	7,5	5	5	5
A25	5	5	7,5	7,5	5	10	7,5	7,5	10	7,5	10	7,5	7,5	7,5	10	7,5	7,5	10	5	5	7,5	7,5
A26	7,5	7,5	7,5	7,5	7,5	7,5	7,5	7,5	7,5	7,5	7,5	7,5	7,5	7,5	7,5	7,5	7,5	7,5	7,5	7,5	7,5	7,5
A27	7,5	7,5	7,5	7,5	7,5	7,5	7,5	7,5	7,5	7,5	7,5	10	10	7,5	10	10	7,5	10	10	10	10	10
A28	7,5	7,5	7,5	7,5	7,5	5	2,5	7,5	7,5	7,5	7,5	7,5	7,5	5	7,5	7,5	7,5	7,5	7,5	7,5	7,5	7,5
A29	2,5	2,5	5	5	0	0	0	5	5	5	2,5	2,5	2,5	2,5	5	7,5	7,5	7,5	0	0	2,5	2,5
A30	5	7,5	10	7,5	5	5		5	10	7,5	7,5	10	7,5	7,5	5	5	5	7,5	5	5	5	5
A31	10	10	10	7,5	10	10	7,5	10	10	10	10	10	10	10	10	7,5	10	10	7,5	10	7,5	7,5
A32	5	5	7,5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	10	5	10	10	10	10	5	5
A33	7,5	10	10	7,5	7,5	10	5	7,5	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10
A34	7,5	7,5	7,5	5	5	7,5	5	7,5	7,5	7,5	7,5	7,5	7,5	5	7,5	7,5	5	7,5	7,5	7,5	5	7,5
Média	6,32	6,76	7,65	6,67	6,76	7,50	4,76	6,69	7,79	6,97	8,24	7,94	7,65	6,99	8,46	8,01	8,24	8,46	7,35	6,52	6,69	6,69
Mediana	7,50	7,50	7,50	7,50	7,50	7,50	5,00	7,50	7,50	7,50	7,50	7,50	7,50	7,50	7,50	7,50	7,50	7,50	7,50	7,50	7,50	7,50
Moda	7,50	7,50	7,50	7,50	7,50	7,50	5,00	7,50	10,00	7,50	7,50	7,50	7,50	7,50	10,00	7,50	7,50	7,50	7,50	5,00	7,50	7,50
Variância	6,15	5,50	3,01	5,73	5,88	6,06	10,15	5,20	4,46	4,98	3,23	3,59	3,77	5,98	2,66	3,33	2,47	2,28	6,23	7,79	4,82	4,82
Desvio Padrão	2,48	2,35	1,73	2,39	2,43	2,46	3,19	2,28	2,11	2,23	1,80	1,89	1,94	2,44	1,63	1,82	1,57	1,51	2,50	2,79	2,20	2,20

**APÊNDICE K – DADOS/RESULTADOS SITUAÇÕES REFERENTES ÀS AÇÕES DE  
DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS**

ID	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L
A1	10	10	5	2,5	0	0	0	0	2,5	7,5	2,5	0
A2	0	7,5	7,5	7,5	7,5	10	10	0	10	0	10	7,5
A3	5	5	7,5	5	7,5	5	5	5	5	5	7,5	5
A4	7,5	7,5	7,5	7,5	7,5	7,5	7,5	7,5	7,5	7,5	7,5	7,5
A5	7,5	7,5	10	2,5	2,5	0	7,5	10	0	0	7,5	0
A6	7,5	10	7,5	7,5	5	2,5	7,5	5	2,5	2,5	10	5
A7	10	10	2,5	0	0	0	2,5	5	0	5	5	2,5
A8	5	10	2,5	0	0	0	2,5	0	7,5	0	7,5	2,5
A9	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
A10	10	10	2,5	0	5	0	0	0	0	0	5	2,5
A11	5	2,5	2,5	2,5	2,5	5	0	0	0	0	7,5	2,5
A12	7,5	2,5	0	0	0	2,5	5	10	0	5	2,5	5
A13	2,5	2,5	7,5	7,5	7,5	7,5	7,5	2,5	7,5	0	7,5	7,5
A14	7,5	10	10	0	2,5	7,5	7,5	2,5	2,5	2,5	2,5	2,5
A15	0	0	7,5	0	0	7,5	7,5	2,5	0	0	7,5	0
A16	10	10	10	7,5	0	0	7,5	7,5	0	0	5	5
A17	2,5	7,5	10	7,5	2,5	5	5	5	5	5	2,5	2,5
A18	7,5	7,5	10	7,5	7,5	7,5	10	2,5	2,5	2,5	10	10
A19	7,5	7,5	7,5	7,5	7,5	7,5	7,5	7,5	7,5	7,5	7,5	7,5
A20	7,5	7,5	10	0	2,5	2,5	5	5	0	0	0	2,5
A21	7,5	7,5	7,5	7,5	0	0	5	5	7,5	5	2,5	0
A22	7,5	10	5	0	2,5	5	5	7,5	5	7,5	2,5	5
A23	5	2,5	7,5	2,5	2,5	5	7,5	5	5	7,5	7,5	5
A24	5	10	10	0	0	0	5	10	0	0	0	0
A25	5	7,5	7,5	5	5	5	7,5	5	7,5	5	7,5	5
A26	7,5	7,5	7,5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
A27	7,5	10	5	2,5	0	0	0	0	0	0	7,5	0
A28	7,5	7,5	7,5	5	2,5	2,5	7,5	7,5	5	5	7,5	2,5
A29	2,5	7,5	0	0	0	0	5	2,5	0	7,5	0	0
A30	5	10	2,5	7,5	7,5	5	7,5	7,5	7,5	7,5	2,5	2,5
A31	5	7,5	5	5	2,5	5	10	2,5	5	2,5	7,5	7,5
A32	2,5	10	10	0	5	5	2,5	0	7,5	2,5	7,5	7,5
A33	7,5	10	7,5	7,5	5	7,5	7,5	0	5	0	2,5	10
A34	7,5	7,5	7,5	2,5	2,5	0	0	7,5	0	10	7,5	0
Média	6,10	7,50	6,54	3,75	3,31	3,75	5,44	4,34	3,68	3,53	5,51	3,90
Mediana	7,50	7,50	7,50	3,75	2,50	5,00	5,00	5,00	5,00	3,75	7,50	3,75
Moda	7,50	7,50	7,50	7,50	0,00	0,00	7,50	5,00	0,00	0,00	7,50	5,00
Variância	6,89	7,58	8,72	9,94	7,85	9,56	8,89	10,34	10,32	9,89	8,63	9,16
Desvio Padrão	2,62	2,75	2,95	3,15	2,80	3,09	2,98	3,22	3,21	3,15	2,94	3,03

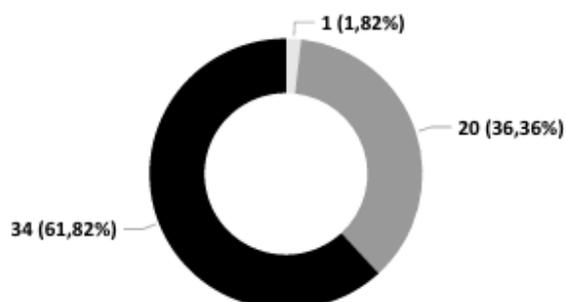
**APÊNDICE L - DADOS/RESULTADOS SUJEITOS SECUNDÁRIOS – GESTORES/CHEFIAS**

**IMEDATAS (QUESTÕES FECHADAS)**

<b>ID</b>	<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>	<b>D</b>	<b>E</b>	<b>F</b>	<b>G</b>	<b>H</b>	<b>I</b>
<b>G1</b>	10	0	10	10	2,5	2,5	0	10	2,5
<b>G2</b>	0	10	10	10	7,5	10	0	10	7,5
<b>G3</b>	2,5	7,5	10	10	10	10	0	10	7,5
<b>G4</b>	7,5	0	10	7,5	2,5	7,5	0	10	0
<b>G5</b>	7,5	0	7,5	10	0	10	5	5	5
<b>G6</b>	5	10	10	10	2,5	2,5	0	10	10
<b>G7</b>	5	2,5	10	10	7,5	10	0	10	7,5
<b>G8</b>	0	5	10	10	5	10	0	10	10
<b>G9</b>	5	5	5	5	5	5	5	5	5
<b>G10</b>	5	7,5	10	10	7,5	7,5	7,5	7,5	7,5
<b>G11</b>	5	10	5	5	7,5	5	0	10	7,5
<b>G12</b>	2,5	7,5	2,5	2,5	7,5	2,5	0	2,5	5
<b>G13</b>	7,5	10	10	7,5	7,5	7,5	7,5	7,5	7,5
<b>G14</b>	2,5	5	10	10	7,5	0	0	10	5
<b>G15</b>	10	5	10	10	2,5	10	2,5	10	5
<b>G16</b>	5	5	10	2,5	0	5	5	7,5	5
<b>G17</b>	10	0	10	10	2,5	7,5	7,5	10	7,5
<b>G18</b>	5	0	10	10	7,5	5	5	7,5	7,5
<b>G19</b>	7,5	2,5	10	10	2,5	7,5	2,5	7,5	7,5
<b>G20</b>	2,5	5	10	10	2,5	10	2,5	7,5	2,5
<b>Média</b>	5,25	4,88	9,00	8,50	4,88	6,75	2,50	8,38	6,13
<b>Mediana</b>	5,00	5,00	10,00	10,00	5,00	7,50	1,25	10,00	7,50
<b>Moda</b>	5,00	5,00	10,00	10,00	7,50	10,00	0,00	10,00	7,50
<b>Variância</b>	9,14	13,47	4,87	6,84	8,87	9,93	8,55	4,79	6,23
<b>Desvio Padrão</b>	3,02	3,67	2,21	2,62	2,98	3,15	2,92	2,19	2,50

## APÊNDICE M – GRÁFICOS COM RESULTADOS DO PERFIL SOCIODEMOGRÁFICO DE TODOS OS SUJEITOS DA PESQUISA (GERAL)

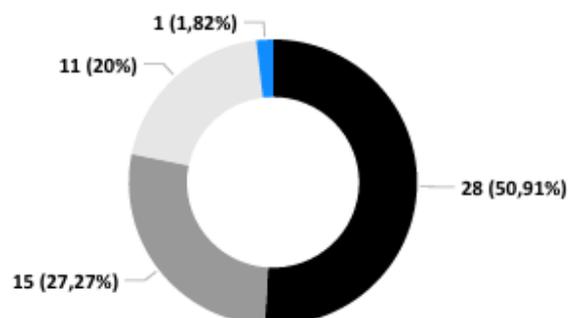
Perfil dos sujeitos ● Gestor(a) de Pessoas ● Gestor(a) Geral ● TAE - Assistente em Administração



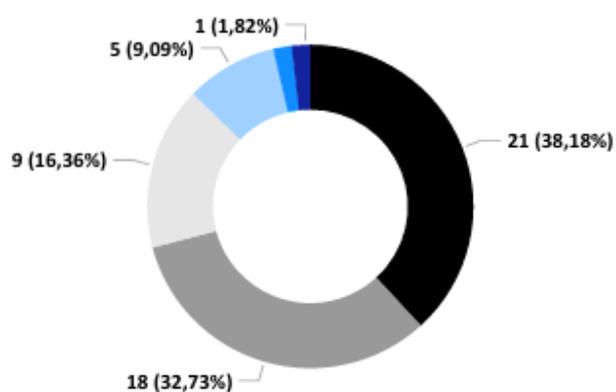
Gênero ● Feminino ● Masculino



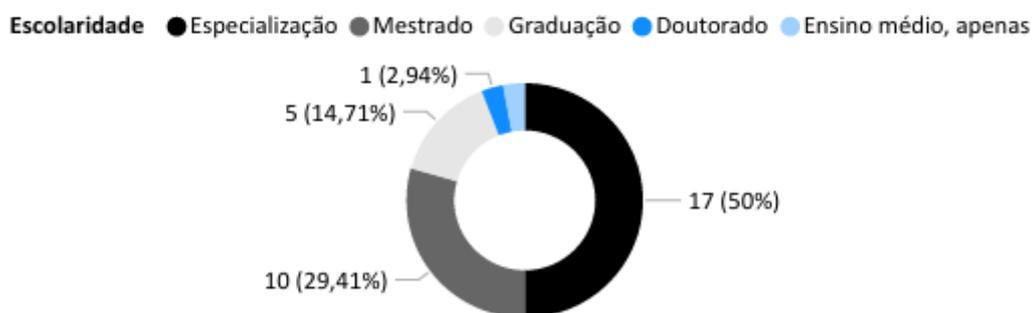
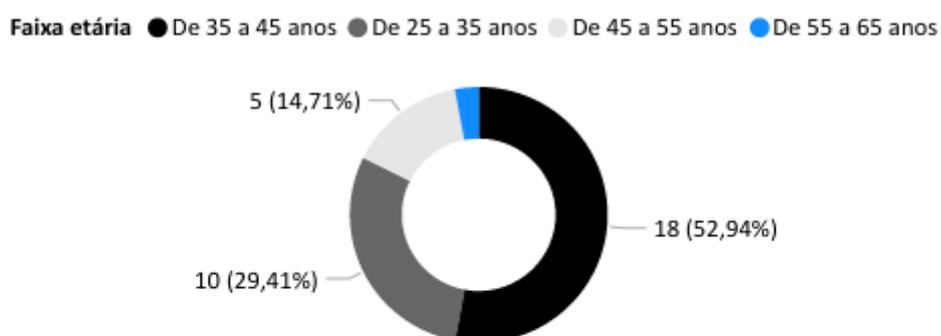
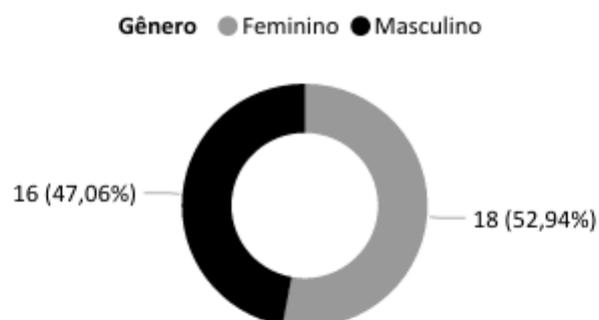
Faixa etária ● De 35 a 45 anos ● De 25 a 35 anos ● De 45 a 55 anos ● De 55 a 65 anos



Escolaridade ● Especialização ● Mestrado ● Doutorado ● Graduação ● Ensino médio, apenas ● Pós-doutorado



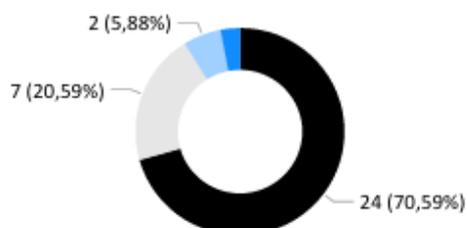
**APÊNDICE N - GRÁFICOS COM RESULTADOS DO PERFIL SOCIODEMOGRÁFICO DOS  
SUJEITOS PRIMÁRIOS**



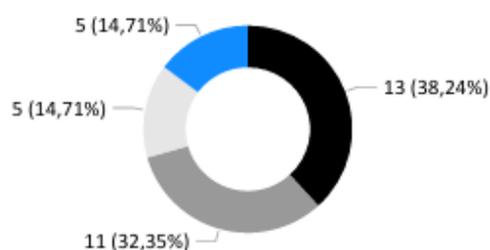
## APÊNDICE O - GRÁFICOS COM RESULTADOS DO PERFIL PROFISSIONAL DOS SUJEITOS

### PRIMÁRIOS.

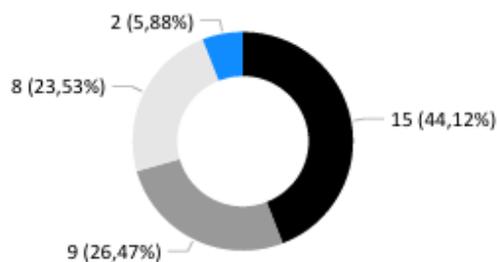
Unidade Organizacional ● Gestão ● Ensino ● Pesquisa ● Assistência Estudantil



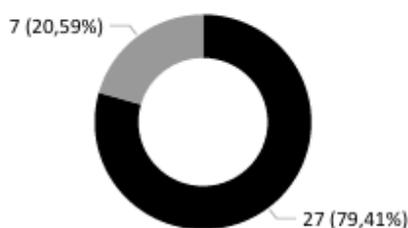
Tempo de ingresso no serviço público ● De 3 a 10 anos ● De 10 a 15 anos ● Até 3 anos ● De 15 a 25 anos



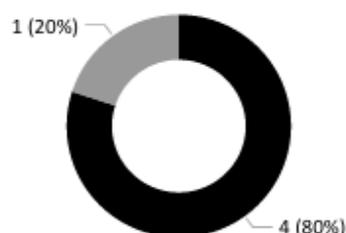
Tempo no cargo Assistente em Administr... ● De 3 a 10 anos ● De 10 a 15 anos ● Até 3 anos ● De 15 a 25 anos



Função ou cargo comissionado? ● Não ● Sim



Tempo na função ou cargo comissionado... ● Até 3 anos ● De 3 a 10 anos



APÊNDICE P - GRÁFICOS COM RESULTADOS DO PERFIL SOCIODEMOGRÁFICO DOS SUJEITOS  
SECUNDÁRIOS.

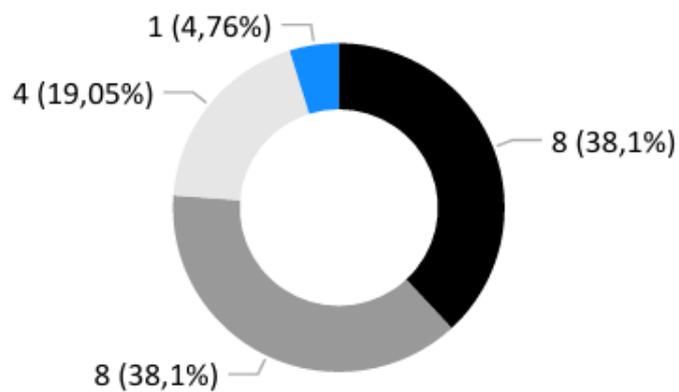
**Gênero** ● Feminino ● Masculino



**Faixa etária** ● De 35 a 45 anos ● De 45 a 55 anos ● De 25 a 35 anos



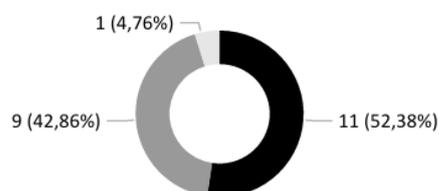
**Escolaridade** ● Doutorado ● Mestrado ● Especialização ● Pós-doutorado



## APÊNDICE Q – GRÁFICOS COM RESULTADOS DO PERFIL PROFISSIONAL DOS SUJEITOS

### SECUNDÁRIOS.

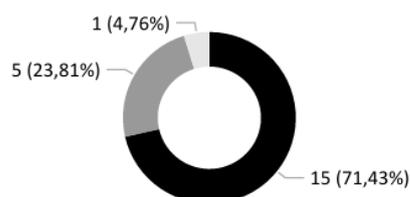
**Unidade Organizacional** ● Gestão ● Ensino ● Saúde



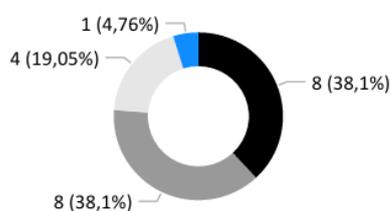
**Cargo original** ● Técnico Administrativo em Educação (TAE) - Especialidades e níveis diversos ● Docente (Áreas e níveis diversos do conhecimento)



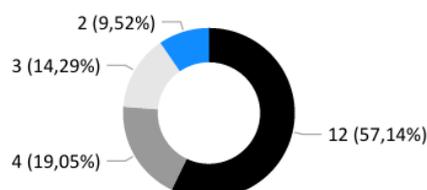
**Nível/ tipo de função ou cargo comissionado...** ● FG - Função Gratificada ● CD - Cargo de Direção ● Coordenação



**Tempo de ingresso no serviço público** ● De 10 a 15 anos ● De 3 a 10 anos ● De 15 a 25 anos ● Até 3 anos



**Tempo de serviço neste cargo atual** ● De 3 a 10 anos ● De 10 a 15 anos ● Até 3 anos ● De 15 a 25 anos



**Tempo na função ou cargo comissionado...** ● Até 3 anos ● De 3 a 10 anos



## APÊNDICE R – PROPOSTA DE MODELO SISTEMATIZADO DAS PRÁTICAS DE DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS DOS SERVIDORES

### ASSISTENTES EM ADMINISTRAÇÃO DA UFRPE

#### Modelo MDIA de desenvolvimento de competências – versão 1.0

# MDIA

Ciclo de vida do modelo

O **modelo MDIA de desenvolvimento de competências** (**m**apear, **d**efinir, **i**mplementar e **a**valiar) se propõe a organizar dados e informações a fim de auxiliar no planejamento, execução e avaliação de processos e práticas de ensino-aprendizagem ou treinamentos, tornando mais eficazes as estratégias voltadas para o desenvolvimento das competências dos Assistentes em Administração da UFRPE. Isso implica em **m**apear as competências necessárias, **d**efinir indicadores claros de progresso, **i**mplementar ações educativas contínuas e **a**valiar sistematicamente os resultados para ajustes e melhorias.



## ANEXO I – CARTA DE ANUÊNCIA PARA REALIZAÇÃO DA PESQUISA



UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DE PERNAMBUCO  
 Rua Dom Manoel de Medeiros, s/n - Dois Irmãos - Recife/PE - CEP: 52.171-900  
 Telefone: (81) 3320-6001  
 E-mail: gabinete.reitoria@ufrpe.br

### CARTA DE ANUÊNCIA

Declaramos para os devidos fins, que aceitaremos o pesquisador **JOSÉ PEREIRA DO CANTO**, a desenvolver o seu projeto de pesquisa “**GESTÃO POR COMPETÊNCIAS: UMA PROPOSTA DE SISTEMATIZAÇÃO DAS PRÁTICAS DE DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS NO CONTEXTO DE ASSISTENTES EM ADMINISTRAÇÃO DA UFRPE**”, que está sob a coordenação/orientação do Prof. **MARCOS BAPTISTA LOPEZ DALMAU**, cujo objetivo é “*propor um modelo sistematizado das práticas de desenvolvimento de competências dos servidores Assistentes em Administração da UFRPE alinhado às diretrizes do PCCTAE e aos objetivos do PDI*”.

Esta autorização está condicionada ao cumprimento do pesquisador aos requisitos da Resolução nº 466/2012 do Conselho Nacional de Saúde/Ministério da Saúde e suas complementares e suas complementares, comprometendo-se utilizar os dados pessoais dos participantes da pesquisa, exclusivamente para os fins científicos, mantendo o sigilo e garantindo a não utilização das informações em prejuízo das pessoas e/ou das comunidades.

Antes de iniciar a coleta de dados o/a pesquisador/a deverá apresentar a esta Instituição o Parecer Consubstanciado devidamente aprovado, emitido por Comitê de Ética em Pesquisa, credenciado ao Sistema CEP/CONEP.

Recife, **22 de agosto** de 2024.

**MARIA JOSE DE**  
**SENA:31787410463**

Assinado de forma digital por  
 MARIA JOSE DE SENA:31787410463  
 Dados: 2024.08.22 15:33:38 -03'00'

Nome/assinatura e **carimbo** do responsável onde a pesquisa será realizada

**ANEXO II - TERMO DE AUTORIZAÇÃO DE USO DE ARQUIVOS/DADOS DE PESQUISA**

**UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DE PERNAMBUCO**  
Rua Dom Manoel de Medeiros, s/n - Dois Irmãos - Recife/PE - CEP: 52.171-900  
Telefone: (81) 3320-6001  
E-mail: gabinete.reitoria@ufrpe.br

**AUTORIZAÇÃO DE USO DE ARQUIVOS/DADOS DE PESQUISA**

Declaramos para os devidos fins, que cederemos ao pesquisador **JOSÉ PEREIRA DO CANTO**, o acesso aos arquivos de Regimento Interno, Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI), relatórios de Gestão e Indicadores de Desempenho, entre outros documentos que são disponibilizados no site da Instituição, para serem utilizados na pesquisa: **GESTÃO POR COMPETÊNCIAS: UMA PROPOSTA DE SISTEMATIZAÇÃO DAS PRÁTICAS DE DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS NO CONTEXTO DE ASSISTENTES EM ADMINISTRAÇÃO DA UFRPE**, que está sob a orientação do Prof. Dr. **MARCOS BAPTISTA LOPEZ DALMAU**.

Esta autorização está condicionada ao cumprimento do (a) pesquisador (a) aos requisitos das Resoluções do Conselho Nacional de Saúde e suas complementares, comprometendo-se o(a) mesmo(a) a utilizar os dados pessoais dos participantes da pesquisa, exclusivamente para os fins científicos, mantendo o sigilo e garantindo a não utilização das informações em prejuízo das pessoas e/ou das comunidades.

Antes de iniciar a coleta de dados o/a pesquisador/a deverá apresentar o Parecer Consubstanciado devidamente aprovado, emitido por Comitê de Ética em Pesquisa, credenciado ao Sistema CEP/CONEP.

**MARIA JOSE DE**

**SENA:31787410463**

Assinado de forma digital por  
MARIA JOSE DE  
SENA:31787410463  
Dados: 2024.08.22 15:34:03 -03'00'

Nome/assinatura e carimbo do responsável pela Instituição ou pessoa por ele delegada

## ANEXO III – TERMO DE COMPROMISSO E CONFIDENCIALIDADE

### TERMO DE COMPROMISSO E CONFIDENCIALIDADE

**Título do projeto:** GESTÃO POR COMPETÊNCIAS: UMA PROPOSTA DE SISTEMATIZAÇÃO DAS PRÁTICAS DE DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS NO CONTEXTO DE ASSISTENTES EM ADMINISTRAÇÃO DA UFRPE

**Pesquisador responsável:** José Pereira do Canto

**Instituição/Departamento de origem do pesquisador:** UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA – UFSC

**Telefone para contato:** [REDACTED]

**E-mail:** jpcanto1@gmail.com

O pesquisador do projeto supramencionado assume o compromisso de:

- Garantir que a pesquisa só será iniciada após a avaliação e aprovação do Comitê de Ética em Pesquisa – CEP/UFRPE e que os dados coletados serão armazenados pelo período mínimo de 05 anos após o término da pesquisa;
- Preservar o sigilo e a privacidade dos voluntários cujos dados serão estudados e divulgados apenas em eventos ou publicações científicas, de forma anônima, não sendo usadas iniciais ou quaisquer outras indicações que possam identificá-los;
- Garantir o sigilo relativo às propriedades intelectuais e patentes industriais, além do devido respeito à dignidade humana;
- Garantir que os benefícios resultantes do projeto retornem aos participantes da pesquisa, seja em termos de retorno social, acesso aos procedimentos, produtos ou agentes da pesquisa;
- Assegurar que os resultados da pesquisa serão anexados na Plataforma Brasil, sob a forma de Relatório Final da pesquisa;

Recife, 19 de agosto de 2024.



Documento assinado digitalmente

JOSE PEREIRA DO CANTO

Data: 20/08/2024 22:12:00-0300

CPF: \*\*\*.482.704-\*\*

Verifique as assinaturas em <https://v.ufsc.br>

**Assinatura Pesquisador Responsável**

**ANEXO IV - PARECER CONSUBSTANCIADO DO COMITÊ DE ÉTICA EM PESQUISA COM SERES  
HUMANOS (CEPSH/UFSC)**

UNIVERSIDADE FEDERAL DE  
SANTA CATARINA - UFSC



**PARECER CONSUBSTANCIADO DO CEP**

**DADOS DO PROJETO DE PESQUISA**

**Título da Pesquisa:** GESTÃO POR COMPETÊNCIAS: UMA PROPOSTA DE SISTEMATIZAÇÃO DAS PRÁTICAS DE DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS NO CONTEXTO DOS ASSISTENTES EM ADMINISTRAÇÃO DA UFRPE

**Pesquisador:** JOSE PEREIRA DO CANTO

**Área Temática:**

**Versão:** 3

**CAAE:** 82582024.4.0000.0121

**Instituição Proponente:** Programa de Pós-Graduação em Administração Universitária

**Patrocinador Principal:** Financiamento Próprio

**DADOS DO PARECER**

**Número do Parecer:** 7.203.832

**Apresentação do Projeto:**

Item idêntico ao do parecer de número 7.075.048 de 13 de setembro de 2024.

**Objetivo da Pesquisa:**

Item idêntico ao do parecer de número 7.075.048 de 13 de setembro de 2024.

**Avaliação dos Riscos e Benefícios:**

Item idêntico ao do parecer de número 7.075.048 de 13 de setembro de 2024.

**Comentários e Considerações sobre a Pesquisa:**

Ver item " Conclusões ou Pendências e Lista de Inadequações".

**Considerações sobre os Termos de apresentação obrigatória:**

A folha de rosto foi assinada por José Pereira do Canto, como pesquisador, e Raphael Schlickmann, como coordenador do PPGAU da UFSC.

O cronograma prevê a coleta de dados em 20/09/2024.

O orçamento não prevê gasto.

Foram apresentadas a autorização de uso de arquivos/dados de pesquisa e carta de anuência

**Endereço:** Universidade Federal de Santa Catarina, Prédio Reitoria II, R: Desembargador Vitor Lima, nº 222, sala 701  
**Bairro:** Trindade **CEP:** 88.040-400  
**UF:** SC **Município:** FLORIANÓPOLIS  
**Telefone:** (48)3721-6094 **E-mail:** cep.propesq@contato.ufsc.br

(Continua)...

UNIVERSIDADE FEDERAL DE  
SANTA CATARINA - UFSC



Continuação do Parecer: 7.203.832

assinadas por Maria José do Sena, reitora da UFRPE.

Foram apresentados os instrumentos de pesquisa.

**Conclusões ou Pendências e Lista de Inadequações:**

Todas as adequações solicitadas nos pareceres anteriores foram realizadas.

Projeto aprovado com com termos postados nos arquivos:

- 1\_MODELO\_DE\_TCLE\_UFSC\_Assistentes\_AJUSTADO.pdf postado em 15/10/2024 às 23:25:15;
- 2\_MODELO\_DE\_TCLE\_UFSC\_Gestores\_Gerais\_AJUSTADO.pdf postado em 15/10/2024 às 23:25:24;
- e 3\_MODELO\_DE\_TCLE\_UFSC\_Gestor\_de\_Pessoal\_AJUSTADO.pdf postado em 15/10/2024 às 23:25:32.

**Considerações Finais a critério do CEP:**

Este parecer foi elaborado baseado nos documentos abaixo relacionados:

Tipo Documento	Arquivo	Postagem	Autor	Situação
Informações Básicas do Projeto	PB_INFORMAÇÕES_BÁSICAS_DO_PROJETO_2404321.pdf	15/10/2024 23:30:02		Aceito
Cronograma	5_CRONOGRAMA.pdf	15/10/2024 23:29:28	JOSE PEREIRA DO CANTO	Aceito
TCLE / Termos de Assentimento / Justificativa de Ausência	4_CARTA_DE_RESPOSTA_AS_PENDENCIAS.pdf	15/10/2024 23:27:03	JOSE PEREIRA DO CANTO	Aceito
TCLE / Termos de Assentimento / Justificativa de Ausência	3_MODELO_DE_TCLE_UFSC_Gestor_de_Pessoal_AJUSTADO.pdf	15/10/2024 23:25:32	JOSE PEREIRA DO CANTO	Aceito
TCLE / Termos de Assentimento / Justificativa de Ausência	2_MODELO_DE_TCLE_UFSC_Gestores_Gerais_AJUSTADO.pdf	15/10/2024 23:25:24	JOSE PEREIRA DO CANTO	Aceito
TCLE / Termos de Assentimento /	1_MODELO_DE_TCLE_UFSC_Assistentes_AJUSTADO.pdf	15/10/2024 23:25:15	JOSE PEREIRA DO CANTO	Aceito

**Endereço:** Universidade Federal de Santa Catarina, Prédio Reitoria II, R: Desembargador Vitor Lima, nº 222, sala 701  
**Bairro:** Trindade **CEP:** 88.040-400  
**UF:** SC **Município:** FLORIANOPOLIS  
**Telefone:** (48)3721-6094 **E-mail:** cep.propesq@contato.ufsc.br

UNIVERSIDADE FEDERAL DE  
SANTA CATARINA - UFSC



Continuação do Parecer: 7.203.832

Justificativa de Ausência	1_MODELO_DE_TCLE_UFSC_Assistentes_AJUSTADO.pdf	15/10/2024 23:25:15	JOSE PEREIRA DO CANTO	Aceito
Outros	ORIENTADOR_Lattes_Marcos_Dalmau.pdf	21/08/2024 22:51:21	JOSE PEREIRA DO CANTO	Aceito
Outros	PESQUISADOR_Lattes_JOSE.pdf	21/08/2024 22:50:32	JOSE PEREIRA DO CANTO	Aceito
Projeto Detalhado / Brochura Investigador	5_Projeto_de_Pesquisa.docx	21/08/2024 22:49:08	JOSE PEREIRA DO CANTO	Aceito
Folha de Rosto	Folha_de_Rosto.pdf	21/08/2024 22:34:11	JOSE PEREIRA DO CANTO	Aceito

**Situação do Parecer:**

Aprovado

**Necessita Apreciação da CONEP:**

Não

FLORIANOPOLIS, 04 de Novembro de 2024

---

**Assinado por:**  
**Sharbel Weidner Maluf**  
**(Coordenador(a))**

**Endereço:** Universidade Federal de Santa Catarina, Prédio Reitoria II, R: Desembargador Vitor Lima, nº 222, sala 701  
**Bairro:** Trindade **CEP:** 88.040-400  
**UF:** SC **Município:** FLORIANOPOLIS  
**Telefone:** (48)3721-6094 **E-mail:** ccep.propesq@contato.ufsc.br

## ANEXO V – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO (TCLE) – ASSISTENTES EM ADMINISTRAÇÃO



UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA – UFSC  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO  
UNIVERSITÁRIA - PPGAU  
CURSO DE MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO UNIVERSITÁRIA

### TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Nº do projeto CAAE: 82582024.4.0000.0121

**Título do Projeto:** GESTÃO POR COMPETÊNCIAS: UMA PROPOSTA DE SISTEMATIZAÇÃO DAS PRÁTICAS DE DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS NO CONTEXTO DE ASSISTENTES EM ADMINISTRAÇÃO DA UFRPE

Você está sendo convidado a participar de uma pesquisa cujo objetivo é propor um modelo sistematizado das práticas de desenvolvimento de competências dos servidores Assistentes em Administração da UFRPE alinhado às diretrizes do PCCTAE e aos objetivos do PDI. Esta pesquisa está sendo realizada pelo Programa de Pós-Graduação em Administração Universitária - PPGAU da UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA – UFSC, coordenada pelo JOSÉ PEREIRA DO CANTO, que se compromete a seguir a Resolução 466, de 12 de dezembro de 2012 e suas complementares.

Se você aceitar participar da pesquisa, os procedimentos envolvidos em sua participação são os seguintes:

- **Procedimentos para coleta de dados através de questionário:**

A pesquisa será realizada por meio de um questionário on-line, constituído por **45 perguntas**. Estima-se que você precisará de aproximadamente **20 minutos** para responder o questionário que será enviado a você por e-mails individuais e, se necessário for, o questionário também será enviado via grupos de *WhatsApp*. A precisão de suas respostas é determinante para a qualidade da pesquisa.

Os possíveis riscos ou desconfortos decorrentes da sua participação na pesquisa são: Não são conhecidos riscos pela participação na pesquisa. No entanto, pode causar alguns desconfortos como fadiga ao responder o questionário.

De modo a minimizar ou evitar tais riscos e/ou desconfortos, o instrumento de coleta de dados apresenta um campo introdutório indicando que as informações obtidas na pesquisa serão utilizadas exclusivamente para o desenvolvimento do estudo acadêmico, garantidos o anonimato e o sigilo das informações em todas as fases da

(Continua)...



UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA – UFSC  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO  
UNIVERSITÁRIA - PPGAU  
CURSO DE MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO UNIVERSITÁRIA

### **TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO**

pesquisa, em atenção às disposições elencadas na Lei nº 13.709, de 14 de agosto de 2018 (Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais). Embora exista no formulário uma seção de caracterização do perfil do respondente, as questões contidas são abrangentes, minimizando o risco de uma eventual identificação pessoal dos respondentes.

Você poderá escolher o momento mais conveniente para responder o questionário. Você tem o direito de desistir da pesquisa e não responder o questionário a qualquer momento sem precisar explicar a sua decisão.

Durante a pesquisa, as informações coletadas serão armazenadas no ambiente do *OneDrive*, cujo acesso é pessoal a partir de computador protegido com senha, *firewall* e antivírus. Esses cuidados serão tomados para contornar os riscos inerentes ao mundo virtual e as limitações dos equipamentos eletrônicos utilizados.

Todas as informações desta pesquisa serão confidenciais e divulgadas apenas em eventos ou publicações científicas, não havendo identificação dos voluntários, a não ser entre os responsáveis pelo estudo. Concluído o estudo, o pesquisador armazenará as informações coletadas em dispositivo eletrônico local, apagando todo e qualquer registro de qualquer plataforma virtual, ambiente compartilhado ou “nuvem”. Os dados coletados ficarão sob a responsabilidade do pesquisador José Pereira do Canto, no endereço da Av. Generalíssimo Deodoro, 2037, apto 1901, Cremação, Belém/PA, CEP: 66040-255, pelo período mínimo de 5 anos. A quebra de sigilo, ainda que involuntária e não intencional deve ser considerada. Contudo, pretendemos garantir a manutenção do sigilo e da privacidade da sua participação durante todas as fases desta pesquisa, por meio da anonimização dos dados.

Os possíveis benefícios decorrentes da sua participação na pesquisa são: Contribuições não somente para a literatura campo da GESTÃO POR COMPETÊNCIAS, complementando as pesquisas realizadas no cenário brasileiro e no setor público ao buscar trazer a temática sob a ótica de servidores técnico-administrativos, mas também contribuir para o entendimento das práticas atuais de desenvolvimento de competências dos Assistentes em Administração na UFRPE e ofereça um modelo sistematizado que direcione ações futuras de capacitação. Além disso, os resultados poderão ser utilizados

(Continua)...



UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA – UFSC  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO  
UNIVERSITÁRIA - PPGAU  
CURSO DE MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO UNIVERSITÁRIA

### TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

como subsídios para aprimorar a política de desenvolvimento de pessoal da UFRPE, fortalecendo a eficiência administrativa e a qualidade dos serviços prestados pela instituição.

Sua participação na pesquisa é totalmente voluntária, ou seja, não é obrigatória. Caso você decida não participar, ou ainda, desistir de participar e retirar seu consentimento, não haverá nenhum prejuízo ao vínculo institucional que você recebe ou possa vir a receber na instituição.

Não está previsto nenhum tipo de pagamento pela sua participação na pesquisa e você não terá nenhum custo com os procedimentos envolvidos, porém, poderá ser ressarcido por despesas decorrentes de sua participação, como acesso à internet ou utilização de dados móveis, cujos custos serão absorvidos pelo orçamento da pesquisa.

Caso ocorra alguma intercorrência ou dano, resultante de sua participação na pesquisa, você receberá todo o atendimento necessário, sem nenhum custo pessoal. Além disso, você tem garantido o direito a solicitar indenização

Os dados coletados durante a pesquisa serão sempre tratados confidencialmente. Os resultados serão apresentados de forma conjunta, sem a identificação dos participantes, ou seja, o seu nome não aparecerá na publicação dos resultados.

Caso você tenha dúvidas, poderá entrar em contato com o pesquisador responsável JOSÉ PEREIRA DO CANTO pelo telefone [REDACTED] com endereço sito à [REDACTED]; ou no Programa de Pós-Graduação em Administração Universitária – PPGAU (Site: ppgau.ufsc.br / E-mail: ppgau@contato.ufsc.br / Tel. (48) 3721-6525) da UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA – UFSC, campus Reitor João David Ferreira Lima - Trindade – CEP:88040-900 - Florianópolis / SC, **por meio do pesquisador** MARCOS BAPTISTA LOPEZ DALMAU, com endereço sito à R. Roberto Sampaio Gonzaga - Trindade, Florianópolis - SC, 88040-900 pelo e-mail professoraldalmau@gmail.com ou com o Comitê de Ética em Pesquisa com Seres Humanos



UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA – UFSC  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO  
UNIVERSITÁRIA - PPGAU  
CURSO DE MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO UNIVERSITÁRIA

### **TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO**

(CEPSH-UFSC), pelo telefone (48) 3721-6094, ou no 7º andar do Prédio Reitoria II, sala 701, de segunda à sexta, das 8h às 12h e das 14h às 18h.

O CEPSH é um órgão colegiado interdisciplinar, deliberativo, consultivo e educativo, vinculado à Universidade Federal de Santa Catarina, mas independente na tomada de decisões, criado para defender os interesses dos participantes da pesquisa em sua integridade e dignidade e para contribuir no desenvolvimento da pesquisa dentro de padrões éticos.

O estudo foi aprovado pelo Comitê de Ética em Pesquisa da UFSC, com Parecer Consubstanciado nº **7.203.832** e CAAE **82582024.4.0000.0121**.

Tendo em vista os itens acima apresentados, eu, de forma livre e esclarecida, manifesto meu consentimento para participar da pesquisa.

- ( ) Aceito participar da pesquisa  
( ) Não aceito participar da pesquisa

**ANEXO VI - TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO (TCLE) –****GESTORES/CHEFIAS IMEDATAS**

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA – UFSC  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO  
UNIVERSITÁRIA - PPGAU  
CURSO DE MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO UNIVERSITÁRIA

**TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO**

Nº do projeto CAAE: 82582024.4.0000.0121

Título do Projeto: GESTÃO POR COMPETÊNCIAS: UMA PROPOSTA DE SISTEMATIZAÇÃO DAS PRÁTICAS DE DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS NO CONTEXTO DE ASSISTENTES EM ADMINISTRAÇÃO DA UFRPE

Você está sendo convidado a participar de uma pesquisa cujo objetivo é propor um modelo sistematizado das práticas de desenvolvimento de competências dos servidores Assistentes em Administração da UFRPE alinhado às diretrizes do PCCTAE e aos objetivos do PDI. Esta pesquisa está sendo realizada pelo Programa de Pós-Graduação em Administração Universitária - PPGAU da UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA – UFSC, coordenada pelo JOSÉ PEREIRA DO CANTO, que se compromete a seguir a Resolução 466, de 12 de dezembro de 2012 e suas complementares.

Se você aceitar participar da pesquisa, os procedimentos envolvidos em sua participação são os seguintes:

- **Procedimentos para coleta de dados através de questionário:**

A pesquisa será realizada por meio de um questionário *online*, constituído por **9 perguntas**. Estima-se que você precisará de aproximadamente **5 minutos** para responder o questionário que será enviado a você por e-mails individuais e, se necessário for, o questionário também será enviado via grupos de *WhatsApp*. A precisão de suas respostas é determinante para a qualidade da pesquisa.

- **Procedimentos para coleta de dados através de entrevista:**

A pesquisa será realizada através de questionário tipo roteiro de entrevista online com a sua disponibilização por meio da plataforma *Microsoft Forms*, com 2 questões abertas e terá duração aproximada de 5 minutos.

Os possíveis riscos ou desconfortos decorrentes da sua participação na pesquisa são: Não são conhecidos riscos pela participação na pesquisa. No entanto, pode causar

(Continua)...



UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA – UFSC  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO  
UNIVERSITÁRIA - PPGAU  
CURSO DE MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO UNIVERSITÁRIA

### TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

alguns desconfortos como fadiga ao responder o questionário.

De modo a minimizar ou evitar tais riscos e/ou desconfortos, o instrumento de coleta de dados apresenta um campo introdutório indicando que as informações obtidas na pesquisa serão utilizadas exclusivamente para o desenvolvimento do estudo acadêmico, garantidos o anonimato e o sigilo das informações em todas as fases da pesquisa, em atenção às disposições elencadas na Lei nº 13.709, de 14 de agosto de 2018 (Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais). Embora exista no formulário uma seção de caracterização do perfil do respondente, as questões contidas são abrangentes, minimizando o risco de uma eventual identificação pessoal dos respondentes.

Você poderá escolher o momento mais conveniente para responder o questionário. Você tem o direito de desistir da pesquisa e não responder o questionário a qualquer momento sem precisar explicar a sua decisão.

Durante a pesquisa, as informações coletadas serão armazenadas no ambiente do *OneDrive*, cujo acesso é pessoal a partir de computador protegido com senha, *firewall* e antivírus. Esses cuidados serão tomados para contornar os riscos inerentes ao mundo virtual e as limitações dos equipamentos eletrônicos utilizados.

Todas as informações desta pesquisa serão confidenciais e divulgadas apenas em eventos ou publicações científicas, não havendo identificação dos voluntários, a não ser entre os responsáveis pelo estudo. Concluído o estudo, o pesquisador armazenará as informações coletadas em dispositivo eletrônico local, apagando todo e qualquer registro de qualquer plataforma virtual, ambiente compartilhado ou “nuvem”. Os dados coletados ficarão sob a responsabilidade do pesquisador José Pereira do Canto, no endereço da Av. Generalíssimo Deodoro, 2037, apto 1901, Cremação, Belém/PA, CEP: 66040-255, pelo período mínimo de 5 anos. A quebra de sigilo, ainda que involuntária e não intencional deve ser considerada. Contudo, pretendemos garantir a manutenção do sigilo e da privacidade da sua participação durante todas as fases desta pesquisa, por meio da anonimização dos dados.

Os possíveis benefícios decorrentes da sua participação na pesquisa são: Contribuições não somente para a literatura campo da GESTÃO POR COMPETÊNCIAS,

(Continua)...



UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA – UFSC  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO  
UNIVERSITÁRIA - PPGAU  
CURSO DE MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO UNIVERSITÁRIA

#### **TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO**

complementando as pesquisas realizadas no cenário brasileiro e no setor público ao buscar trazer a temática sob a ótica de servidores técnico-administrativos, mas também contribuir para o entendimento das práticas atuais de desenvolvimento de competências dos Assistentes em Administração na UFRPE e ofereça um modelo sistematizado que direcione ações futuras de capacitação. Além disso, os resultados poderão ser utilizados como subsídios para aprimorar a política de desenvolvimento de pessoal da UFRPE, fortalecendo a eficiência administrativa e a qualidade dos serviços prestados pela instituição.

Sua participação na pesquisa é totalmente voluntária, ou seja, não é obrigatória. Caso você decida não participar, ou ainda, desistir de participar e retirar seu consentimento, não haverá nenhum prejuízo ao vínculo institucional que você recebe ou possa vir a receber na instituição.

Não está previsto nenhum tipo de pagamento pela sua participação na pesquisa e você não terá nenhum custo com os procedimentos envolvidos, porém, poderá ser ressarcido por despesas decorrentes de sua participação, como acesso à internet ou utilização de dados móveis, cujos custos serão absorvidos pelo orçamento da pesquisa.

Caso ocorra alguma intercorrência ou dano, resultante de sua participação na pesquisa, você receberá todo o atendimento necessário, sem nenhum custo pessoal. Além disso, você tem garantido o direito a solicitar indenização

Os dados coletados durante a pesquisa serão sempre tratados confidencialmente. Os resultados serão apresentados de forma conjunta, sem a identificação dos participantes, ou seja, o seu nome não aparecerá na publicação dos resultados.

Caso você tenha dúvidas, poderá entrar em contato com o pesquisador responsável JOSÉ PEREIRA DO CANTO pelo telefone [REDACTED] com endereço sito à [REDACTED]; ou no Programa de Pós-Graduação em Administração Universitária – PPGAU (Site: ppgau.ufsc.br / E-mail: ppgau@contato.ufsc.br / Tel. (48) 3721-6525) da



UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA – UFSC  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO  
UNIVERSITÁRIA - PPGAU  
CURSO DE MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO UNIVERSITÁRIA

### TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA – UFSC, campus Reitor João David Ferreira Lima - Trindade – CEP:88040-900 - Florianópolis / SC, **por meio do pesquisador** MARCOS BAPTISTA LOPEZ DALMAU, com endereço sito à R. Roberto Sampaio Gonzaga - Trindade, Florianópolis - SC, 88040-900 pelo e-mail [REDACTED] ou com o Comitê de Ética em Pesquisa com Seres Humanos (CEPSH-UFSC), pelo telefone (48) 3721-6094, ou no 7º andar do Prédio Reitoria II, sala 701, de segunda à sexta, das 8h às 12h e das 14h às 18h.

O CEPSH é um órgão colegiado interdisciplinar, deliberativo, consultivo e educativo, vinculado à Universidade Federal de Santa Catarina, mas independente na tomada de decisões, criado para defender os interesses dos participantes da pesquisa em sua integridade e dignidade e para contribuir no desenvolvimento da pesquisa dentro de padrões éticos.

O estudo foi aprovado pelo Comitê de Ética em Pesquisa da UFSC, com Parecer Consubstanciado nº 7.203.832 e CAAE 82582024.4.0000.0121.

Tendo em vista os itens acima apresentados, eu, de forma livre e esclarecida, manifesto meu consentimento para participar da pesquisa.

- ( ) Aceito participar da pesquisa  
( ) Não aceito participar da pesquisa

## ANEXO VII - TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO (TCLE) – GESTOR(A) DE PESSOAS



UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA – UFSC  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO  
UNIVERSITÁRIA - PPGAU  
CURSO DE MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO UNIVERSITÁRIA

### TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Nº do projeto CAAE: 82582024.4.0000.0121

Titulo do Projeto: GESTÃO POR COMPETÊNCIAS: UMA PROPOSTA DE SISTEMATIZAÇÃO DAS PRÁTICAS DE DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS NO CONTEXTO DE ASSISTENTES EM ADMINISTRAÇÃO DA UFRPE

Você está sendo convidado a participar de uma pesquisa cujo objetivo é propor um modelo sistematizado das práticas de desenvolvimento de competências dos servidores Assistentes em Administração da UFRPE alinhado às diretrizes do PCCTAE e aos objetivos do PDI. Esta pesquisa está sendo realizada pelo Programa de Pós-Graduação em Administração Universitária - PPGAU da UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA – UFSC, coordenada pelo JOSÉ PEREIRA DO CANTO, que se compromete a seguir a Resolução 466, de 12 de dezembro de 2012 e suas complementares.

Se você aceitar participar da pesquisa, os procedimentos envolvidos em sua participação são os seguintes:

- **Procedimentos para coleta de dados através de entrevista:**

A pesquisa será realizada através de questionário tipo roteiro de entrevista online com a sua disponibilização por meio da plataforma *Microsoft Forms*, com 11 questões abertas e terá duração aproximada de **30 minutos**. A precisão de suas respostas é determinante para a qualidade da pesquisa.

Os possíveis riscos ou desconfortos decorrentes da sua participação na pesquisa são: Não são conhecidos riscos pela participação na pesquisa. No entanto, pode causar alguns desconfortos como fadiga ao responder o questionário.

De modo a minimizar ou evitar tais riscos e/ou desconfortos, o instrumento de coleta de dados apresenta um campo introdutório indicando que as informações obtidas na pesquisa serão utilizadas exclusivamente para o desenvolvimento do estudo acadêmico, garantidos o anonimato e o sigilo das informações em todas as fases da pesquisa, em atenção às disposições elencadas na Lei nº 13.709, de 14 de agosto de 2018 (Lei Geral de Proteção

(Continua)...



UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA – UFSC  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO  
UNIVERSITÁRIA - PPGAU  
CURSO DE MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO UNIVERSITÁRIA

### **TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO**

de Dados Pessoais). Embora exista no formulário uma seção de caracterização do perfil do respondente, as questões contidas são abrangentes, minimizando o risco de uma eventual identificação pessoal dos respondentes.

Você poderá escolher o momento mais conveniente para responder o questionário. Você tem o direito de desistir da pesquisa e não responder o questionário a qualquer momento sem precisar explicar a sua decisão.

Durante a pesquisa, as informações coletadas serão armazenadas no ambiente do *OneDrive*, cujo acesso é pessoal a partir de computador protegido com senha, *firewall* e antivírus. Esses cuidados serão tomados para contornar os riscos inerentes ao mundo virtual e as limitações dos equipamentos eletrônicos utilizados.

Todas as informações desta pesquisa serão confidenciais e divulgadas apenas em eventos ou publicações científicas, não havendo identificação dos voluntários, a não ser entre os responsáveis pelo estudo. Concluído o estudo, o pesquisador armazenará as informações coletadas em dispositivo eletrônico local, apagando todo e qualquer registro de qualquer plataforma virtual, ambiente compartilhado ou “nuvem”. Os dados coletados ficarão sob a responsabilidade do pesquisador José Pereira do Canto, no endereço da Av. Generalíssimo Deodoro, 2037, apto 1901, Cremação, Belém/PA, CEP: 66040-255, pelo período mínimo de 5 anos. A quebra de sigilo, ainda que involuntária e não intencional deve ser considerada. Contudo, pretendemos garantir a manutenção do sigilo e da privacidade da sua participação durante todas as fases desta pesquisa, por meio da anonimização dos dados.

Os possíveis benefícios decorrentes da sua participação na pesquisa são: Contribuições não somente para a literatura campo da GESTÃO POR COMPETÊNCIAS, complementando as pesquisas realizadas no cenário brasileiro e no setor público ao buscar trazer a temática sob a ótica de servidores técnico-administrativos, mas também contribuir para o entendimento das práticas atuais de desenvolvimento de competências dos Assistentes em Administração na UFRPE e ofereça um modelo sistematizado que direcione ações futuras de capacitação. Além disso, os resultados poderão ser utilizados como subsídios para aprimorar a política de desenvolvimento de pessoal da UFRPE,

(Continua)...



UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA – UFSC  
 PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO  
 UNIVERSITÁRIA - PPGAU  
 CURSO DE MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO UNIVERSITÁRIA

### TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

fortalecendo a eficiência administrativa e a qualidade dos serviços prestados pela instituição.

Não está previsto nenhum tipo de pagamento pela sua participação na pesquisa e você não terá nenhum custo com os procedimentos envolvidos, porém, poderá ser ressarcido por despesas decorrentes de sua participação, como acesso à internet ou utilização de dados móveis, cujos custos serão absorvidos pelo orçamento da pesquisa.

Caso ocorra alguma intercorrência ou dano, resultante de sua participação na pesquisa, você receberá todo o atendimento necessário, sem nenhum custo pessoal. Além disso, você tem garantido o direito a solicitar indenização

Os dados coletados durante a pesquisa serão sempre tratados confidencialmente. Os resultados serão apresentados de forma conjunta, sem a identificação dos participantes, ou seja, o seu nome não aparecerá na publicação dos resultados.

Caso você tenha dúvidas, poderá entrar em contato com o pesquisador responsável JOSÉ PEREIRA DO CANTO pelo telefone [REDACTED] com endereço sito à [REDACTED] [REDACTED] ou no Programa de Pós-Graduação em Administração Universitária – PPGAU (Site: ppgau.ufsc.br / E-mail: ppgau@contato.ufsc.br / Tel. (48) 3721-6525) da UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA – UFSC, campus Reitor João David Ferreira Lima - Trindade – CEP:88040-900 - Florianópolis / SC, **por meio do pesquisador** MARCOS BAPTISTA LOPEZ DALMAU, com endereço sito à R. Roberto Sampaio Gonzaga - Trindade, Florianópolis - SC, 88040-900 pelo e-mail [REDACTED] ou com o Comitê de Ética em Pesquisa com Seres Humanos (CEPSH-UFSC), pelo telefone (48) 3721-6094, ou no 7º andar do Prédio Reitoria II, sala 701, de segunda à sexta, das 8h às 12h e das 14h às 18h.

O CEPSH é um órgão colegiado interdisciplinar, deliberativo, consultivo e educativo, vinculado à Universidade Federal de Santa Catarina, mas independente na tomada de decisões, criado para defender os interesses dos participantes da pesquisa em



UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA – UFSC  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO  
UNIVERSITÁRIA - PPGAU  
CURSO DE MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO UNIVERSITÁRIA

#### **TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO**

sua integridade e dignidade e para contribuir no desenvolvimento da pesquisa dentro de padrões éticos.

O estudo foi aprovado pelo Comitê de Ética em Pesquisa da UFSC, com Parecer Consubstanciado nº 7.203.832 e CAAE 82582024.4.0000.0121.

Tendo em vista os itens acima apresentados, eu, de forma livre e esclarecida, manifesto meu consentimento para participar da pesquisa.

- ( ) Aceito participar da pesquisa
- ( ) Não aceito participar da pesquisa

## ANEXO VIII – GLOSSÁRIO

Termos	Referência
<b>Plano de carreira:</b> conjunto de princípios, diretrizes e normas que regulam o desenvolvimento profissional dos servidores titulares de cargos que integram determinada carreira, constituindo-se em instrumento de gestão do órgão ou entidade;	Lei 11.091/2005 (PCCTAE)
<b>Nível de classificação:</b> conjunto de cargos de mesma hierarquia, classificados a partir do requisito de escolaridade, nível de responsabilidade, conhecimentos, habilidades específicas, formação especializada, experiência, risco e esforço físico para o desempenho de suas atribuições;	Lei 11.091/2005 (PCCTAE)
<b>Padrão de vencimento:</b> posição do servidor na escala de vencimento da carreira em função do nível de capacitação, cargo e nível de classificação;	Lei 11.091/2005 (PCCTAE)
Cargo: conjunto de atribuições e responsabilidades previstas na estrutura organizacional que são cometidas a um servidor;	Lei 11.091/2005 (PCCTAE)
<b>Nível de capacitação:</b> posição do servidor na Matriz Hierárquica dos Padrões de Vencimento em decorrência da capacitação profissional para o exercício das atividades do cargo ocupado, realizada após o ingresso;	Lei 11.091/2005 (PCCTAE)
<b>Ambiente organizacional:</b> área específica de atuação do servidor, integrada por atividades afins ou complementares, organizada a partir das necessidades institucionais e que orienta a política de desenvolvimento de pessoal;	Lei 11.091/2005 (PCCTAE)
<b>Usuários:</b> pessoas ou coletividades internas ou externas à Instituição Federal de Ensino que usufruem direta ou indiretamente dos serviços por ela prestados.	Lei 11.091/2005 (PCCTAE)
<b>Desenvolvimento:</b> processo continuado que visa ampliar os <u>conhecimentos, as capacidades e habilidades</u> dos servidores, a fim de aprimorar seu desempenho funcional no cumprimento dos objetivos institucionais;	Decreto 5.825/2006
<b>Capacitação:</b> processo permanente e deliberado de <u>aprendizagem</u> , que utiliza ações de <u>aperfeiçoamento e qualificação</u> , com o propósito de contribuir para o desenvolvimento de competências institucionais, por meio do desenvolvimento de competências individuais;	Decreto 5.825/2006
<b>Educação formal:</b> educação oferecida pelos sistemas formais de ensino, por meio de instituições públicas ou privadas, nos diferentes níveis da educação brasileira, entendidos como educação básica e educação superior	Decreto 5.825/2006
<b>Aperfeiçoamento:</b> processo de <u>aprendizagem</u> , baseado em ações de ensino-aprendizagem, que atualiza, <u>aprofunda conhecimentos e complementa a formação</u> profissional do servidor, com o objetivo de torná-lo apto a desenvolver suas atividades, tendo em vista as inovações conceituais, metodológicas e tecnológicas	Decreto 5.825/2006
<b>Qualificação:</b> processo de <u>aprendizagem</u> baseado em ações de <u>educação formal</u> , por meio do qual o servidor adquire conhecimentos e habilidades, tendo em vista o planejamento institucional e o desenvolvimento do servidor na carreira	Decreto 5.825/2006
<b>Desempenho:</b> execução de atividades e cumprimento de metas previamente pactuadas entre o ocupante da carreira e a IFE, com vistas ao alcance de objetivos institucionais	Decreto 5.825/2006
<b>Avaliação de desempenho:</b> instrumento gerencial que permite ao administrador mensurar os resultados obtidos pelo servidor ou pela equipe de trabalho, mediante critérios objetivos decorrentes das metas institucionais, previamente pactuadas com a equipe de trabalho, considerando o padrão de qualidade de atendimento ao usuário definido pela IFE, com a finalidade de subsidiar a política de desenvolvimento institucional e do servidor	Decreto 5.825/2006
<b>Dimensionamento:</b> processo de identificação e análise quantitativa e qualitativa da força de trabalho necessária ao cumprimento dos objetivos institucionais, considerando as inovações tecnológicas e modernização dos processos de trabalho no âmbito da IFE;	Decreto 5.825/2006
<b>Alocação de cargos:</b> processo de distribuição de cargos baseado em critérios de dimensionamento objetivos, previamente, definidos e expressos em uma matriz, visando o desenvolvimento institucional	Decreto 5.825/2006

<b>Matriz de alocação de cargos:</b> conjunto de variáveis quantitativas que, por meio de fórmula matemática, traduz a distribuição ideal dos Cargos Técnico-Administrativos na IFE	Decreto 5.825/2006
<b>Força de trabalho:</b> conjunto formado pelas pessoas que, independentemente do seu vínculo de trabalho com a IFE, desenvolvem atividades técnico-administrativas e de gestão	Decreto 5.825/2006
<b>Equipe de trabalho:</b> conjunto da força de trabalho da IFE que realiza atividades afins e complementares	Decreto 5.825/2006
<b>Ocupante da carreira:</b> servidor efetivo pertencente ao quadro da IFE que ocupa cargo do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação	Decreto 5.825/2006
<b>Processo de trabalho:</b> conjunto de ações sequenciadas que organizam as atividades da força de trabalho e a utilização dos meios de trabalho, visando o cumprimento dos objetivos e metas institucionais	Decreto 5.825/2006



## ANEXO X – TABELA REFERENCIAL PARA PROGRESSÃO POR CAPACITAÇÃO DOS TAES

Anexo III  
(Redação dada pela Lei nº 12.772, de 2012)

TABELA PARA PROGRESSÃO POR CAPACITAÇÃO PROFISSIONAL

NIVEL DE CLASSIFICAÇÃO	NIVEL DE CAPACITAÇÃO	CARGA HORARIA DE CAPACITAÇÃO
A	I	Exigência mínima do Cargo
	II	20 horas
	III	40 horas
	IV	60 horas
B	I	Exigência mínima do Cargo
	II	40 horas
	III	60 horas
	IV	90 horas
C	I	Exigência mínima do Cargo
	II	60 horas
	III	90 horas
	IV	120 horas
D	I	Exigência mínima do Cargo
	II	90 horas
	III	120 horas
	IV	150 horas
E	I	Exigência mínima do Cargo
	II	120 horas
	III	150 horas
	IV	Aperfeiçoamento ou curso de capacitação igual ou superior a 180 horas

## ANEXO XI – DESCRIÇÃO DO CARGO ASSISTENTE EM ADMINISTRAÇÃO

### PLANO DE CARREIRA DOS CARGOS TÉCNICO-ADMINISTRATIVOS EM EDUCAÇÃO

#### DESCRIÇÃO DO CARGO

NÍVEL DE CLASSIFICAÇÃO: **D**

DENOMINAÇÃO DO CARGO: **ASSISTENTE EM ADMINISTRAÇÃO**

CÓDIGO CBO - **4110-10**

REQUISITO DE QUALIFICAÇÃO PARA INGRESSO NO CARGO:

- ESCOLARIDADE: Médio Profissionalizante ou Médio Completo + experiência
- OUTROS: Experiência de 12 meses
- HABILITAÇÃO PROFISSIONAL:

DESCRIÇÃO SUMÁRIA DO CARGO:

Dar suporte administrativo e técnico nas áreas de recursos humanos, administração, finanças e logística; atender usuários, fornecendo e recebendo informações; tratar de documentos variados, cumprindo todo o procedimento necessário referente aos mesmos; preparar relatórios e planilhas; executar serviços áreas de escritório. Assessorar nas atividades de ensino, pesquisa e extensão.

DESCRIÇÃO DE ATIVIDADES TÍPICAS DO CARGO

- Tratar documentos:

Registrar a entrada e saída de documentos; triar, conferir e distribuir documentos; verificar documentos conforme normas; conferir notas fiscais e faturas de pagamentos; identificar irregularidades nos documentos; conferir cálculos; submeter pareceres para apreciação da chefia; classificar documentos, segundo critérios pré-estabelecidos; arquivar documentos conforme procedimentos.

- Preparar relatórios, formulários e planilhas:

Coletar dados; elaborar planilhas de cálculos; confeccionar organogramas, fluxogramas e cronogramas; efetuar cálculos; elaborar correspondência; dar apoio operacional para elaboração de manuais técnicos.

- Acompanhar processos administrativos:

Verificar prazos estabelecidos; localizar processos; encaminhar protocolos internos; atualizar cadastro; convalidar publicação de atos; expedir ofícios e memorandos.

- Atender usuários no local ou à distância:

Fornecer informações; identificar natureza das solicitações dos usuários; atender fornecedores.

- Dar suporte administrativo e técnico na área de recursos humanos:

Executar procedimentos de recrutamento e seleção; dar suporte administrativo à área de treinamento e desenvolvimento; orientar servidores sobre direitos e deveres; controlar frequência e deslocamentos dos servidores; atuar na elaboração da folha de pagamento; controlar recepção e distribuição de benefícios; atualizar dados dos servidores.

- Dar suporte administrativo e técnico na área de materiais, patrimônio e logística:

Controlar material de expediente; levantar a necessidade de material; requisitar materiais; solicitar compra de material; conferir material solicitado; providenciar devolução de material fora de especificação; distribuir material de expediente; controlar expedição de malotes e recebimentos; controlar execução de serviços gerais (limpeza, transporte, vigilância); pesquisar preços.

- Dar suporte administrativo e técnico na área orçamentária e financeira:

Preparar minutas de contratos e convênios; digitar notas de lançamentos contábeis; efetuar cálculos; emitir cartas convite e editais nos processos de compras e serviços.

- Participar da elaboração de projetos referentes a melhoria dos serviços da instituição.
- Coletar dados; elaborar planilhas de cálculos; confeccionar organogramas, fluxogramas e cronogramas; atualizar dados para a elaboração de planos e projetos.
- Secretariar reuniões e outros eventos:
- Redigir documentos utilizando redação oficial.
- Digitar documentos.
- Utilizar recursos de informática.
- Executar outras tarefas de mesma natureza e nível de complexidade associadas ao ambiente organizacional.

**ANEXO XII – CURSOS DE CAPACITAÇÃO QUE NÃO SEJAM DE EDUCAÇÃO FORMAL, QUE  
GUARDAM RELAÇÃO DIRETA COM A ÁREA ESPECÍFICA DE ATUAÇÃO DO SERVIDOR  
INTEGRADA POR ATIVIDADES AFINS OU COMPLEMENTARES<sup>9</sup>.**

**Para todos os ambientes organizacionais**

Os cursos de capacitação nas áreas abaixo relacionadas, com carga horária mínima exigida, e que não sejam de educação formal em nível médio técnico, profissionalizante, graduação e pós-graduação, poderão ser utilizados para fins de progressão por capacitação para todos os servidores, independentemente do ambiente organizacional:

- Administração pública
- Estado, governo e políticas públicas
- Relações de trabalho
- Desenvolvimento sócio-ambiental
- Qualidade no atendimento
- Planejamento, avaliação e processo de trabalho
- Língua portuguesa
- Redação
- Língua estrangeira
- Linguagem de sinais
- Matemática básica
- Raciocínio lógico
- Estatística básica
- Direito administrativo
- Direito constitucional
- Análise organizacional
- Higiene e segurança no trabalho
- Sistema e estruturas da educação
- Metodologia de elaboração de projetos e/ou pesquisas
- História da educação e/ou do trabalho
- Sociologia da educação e/ou do trabalho
- Antropologia social e/ou do trabalho
- Filosofia da educação e/ou do trabalho
- Ética no serviço público
- Datilografia
- Informática básica:
  - Ambiente operacional;
  - Editor de texto
  - Planilha eletrônica
  - Navegação na internet
  - Banco de dados

---

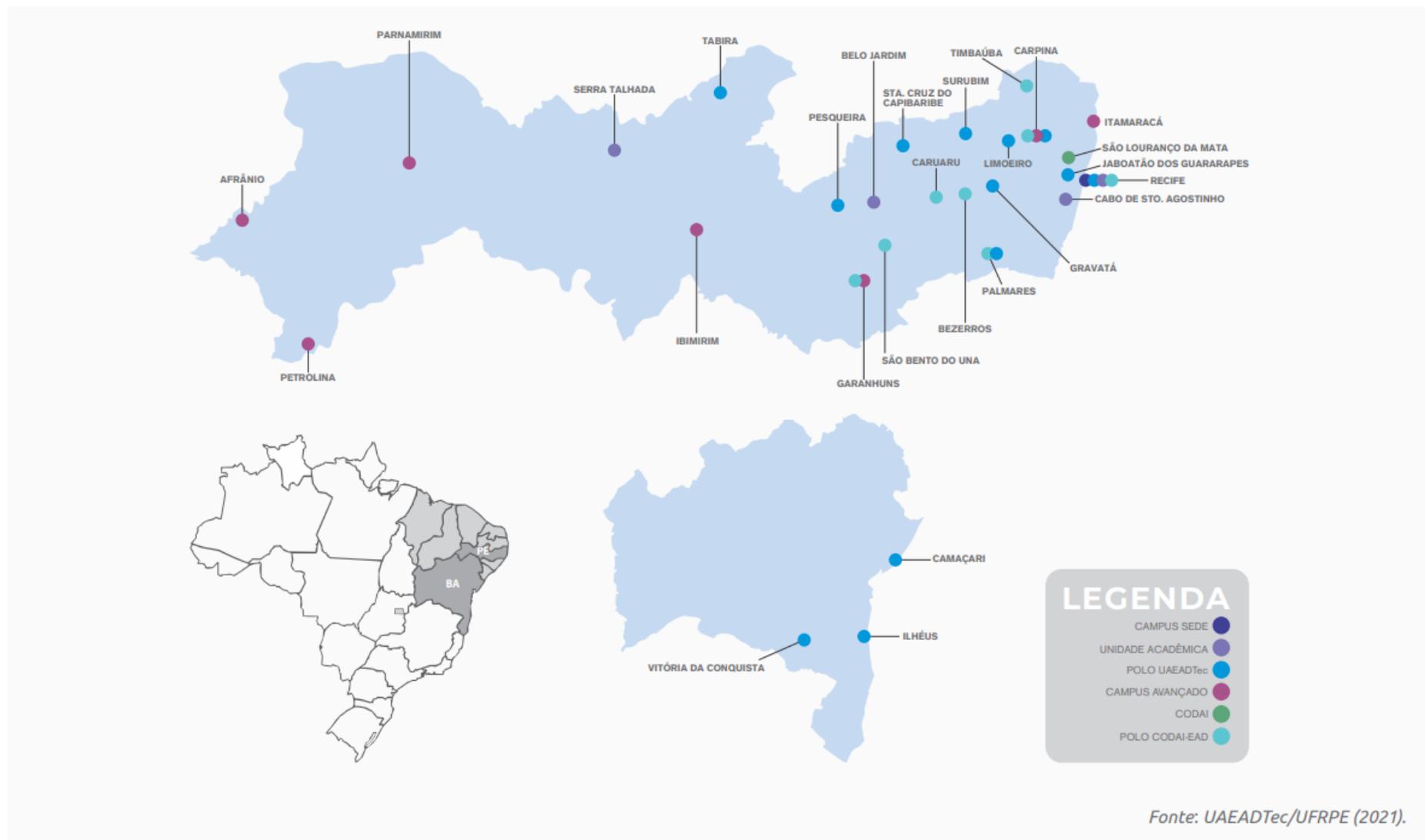
<sup>9</sup> Fonte: PORTARIA Nº 9, DE 29 DE JUNHO DE 2006. Disponível em:  
[http://portal.mec.gov.br/arquivos/pdf/canalcgpp/portarias/pt09\\_2006.pdf](http://portal.mec.gov.br/arquivos/pdf/canalcgpp/portarias/pt09_2006.pdf)

**Ambiente organizacional administrativo**

Os cursos de capacitação nas áreas abaixo relacionadas, com carga horária mínima exigida, e que não sejam de educação formal em nível médio técnico, profissionalizante, graduação e pós-graduação, poderão ser utilizados para fins de progressão por capacitação para todos os servidores do ambiente organizacional Administrativo:

- Auditoria e controle
- Projetos sociais
- Assistência social no trabalho e/ou na educação
- Psicologia social do trabalho e/ou da educação
- Análise de legislação e normatizações nas áreas de:
  - Educação
  - Pessoal
  - Materiais
  - Patrimônio
  - Orçamento
  - Finanças
  - Protocolo
  - Arquivo
- Sistemas e rotinas de trabalho nas áreas de:
  - Pessoal
  - Materiais
  - Patrimônio
  - Orçamento
  - Finanças
  - Protocolo
- Arquivo
- Gestão
  - Administrativa
  - Acadêmica
  - De sistemas
- Administração e controle de convênios
- Planejamento e execução:
  - Orçamentária
  - Financeira
  - Contábil
- Comunicação interpessoal e/ou institucional, incluindo o Braile
- Estatística aplicada
- Formação empreendedora

### ANEXO XIII – GEOLOCALIZAÇÃO DA UFRPE



## ANEXO XIV – MAPA ESTRATÉGICO DA UFRPE



### Missão

"Semear conhecimento, inovação e inclusão, por meio de atividades de ensino, pesquisa, extensão e gestão, atenta à complexidade, pluralidade e diversidade dos anseios da sociedade"



### Visão

"Destacar-se, nacional e internacionalmente, pelo protagonismo e pela responsabilidade no enfrentamento dos desafios e diante das transformações da universidade pública"



## Objetivos Estratégicos

### Sociedade

- 01 Elevar a qualidade da formação orientada para o enfrentamento dos desafios complexos, plurais e diversos da sociedade contemporânea.
- 02 Mitigar riscos específicos de retenção e evasão em cada curso.
- 03 Promover a adoção de metodologias inovadoras e inclusivas em favor do melhor uso de novas tecnologias para a formação.
- 04 Desenvolver a produção científica e a inovação de alto impacto.
- 05 Envolver membros de comunidades externas (locais, regionais e internacionais) na priorização de demandas contextualizadas para a produção científica e inovação.
- 06 Fortalecer a extensão como relação dialógica, transformadora e integradora entre a universidade e a sociedade.
- 07 Aperfeiçoar a política de assistência estudantil considerando as atuais demandas sociais (de saúde, digitais, habitacionais e alimentares).

### Processos Internos

- 08 Promover e disseminar ações concretas para a melhoria da governança.
- 09 Consolidar iniciativas de inovação organizacional.
- 10 Aprimorar os fluxos de comunicação institucional.
- 11 Efetivar a logística sustentável.

### Aprendizagem e Crescimento

- 12 Fortalecer o caráter estratégico no desenvolvimento do capital humano na UFRPE.
- 13 Qualificar dialogicamente as ações de atenção à saúde, segurança no trabalho e qualidade de vida.
- 14 Implementar a gestão integrada da infraestrutura física da UFRPE.
- 15 Assegurar e gerir os recursos tecnológicos necessários para uma melhor eficiência das atividades da UFRPE.

### Orçamento

- 16 Conhecer e adotar as melhores práticas do sistema de IFES na ampliação de parcerias com entes públicos e privados para captação de recursos financeiros.
- 17 Envolver todos os níveis de gestão nos esforços por eficiência e sustentabilidade.

### Valores

Autonomia | Integridade | Diálogo | Transparência | Inovação | Inclusão  
Respeito à diversidade e aos saberes populares | Equidade | Ética | Sustentabilidade

## ANEXO XV – ESTRUTURA ORGANIZACIONAL DA UFRPE

