



XIV COLÓQUIO INTERNACIONAL DE GESTÃO UNIVERSITÁRIA – CIGU

A Gestão do Conhecimento e os Novos Modelos de Universidade

Florianópolis – Santa Catarina – Brasil

3, 4 e 5 de dezembro de 2014.

ISBN: 978-85-68618-00-4

GESTÃO DE PESSOAS POR COMPETÊNCIA: ANÁLISE DAS COMPETÊNCIAS DO CARGO DE ADMINISTRADOR DA UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARÁ

**Bárbara Maria Moura da Cunha
Troeira**
Universidade Federal do Pará
barbara@ufpa.br

Thiago Dias Costa
Universidade Federal do Pará
thiagodiascosta@gmail.com

João Cauby de Almeida Junior
Universidade Federal do Pará
jcaubyj@ufpa.br

Cleide Raiol Nascimento
Universidade Federal do Pará
raiolcleide@ufpa.br

**Daniele Herondina Oliveira Pinheiro
Nogueira**
Universidade Federal do Pará
danielehnogueira@gmail.com

RESUMO

O modelo de Gestão por Competência procura unir os objetivos individuais aos interesses institucionais. O presente trabalho tem como objetivo identificar quais as competências necessárias para o cargo de Administrador da Universidade Federal do Pará (UFPA), analisando se o ambiente organizacional influencia a formação de competências de acordo com seus objetivos estratégicos. O método utilizado nesta pesquisa foi à análise documental e entrevistas com seis servidores técnico-administrativos do cargo de Administrador. Os resultados apontam que não há muitas semelhanças de competências entre os ocupantes do cargo de Administrador, apesar de estarem no mesmo ambiente organizacional. E aponta-se também que as competências mais comuns foram Atendimento ao Público e Planejamento Organizacional. Já as competências com menor frequência foram Gestão de Recursos Financeiros, Fiscalização e Controle e Ministar cursos e palestras. Percebe-se que existem diferenças entre as competências entre servidores da mesma unidade, o que demonstra que nas unidades da UFPA ainda que apresentem as subunidades apresentem objetivos comuns, existem diferenças nas suas funções e atividades.

Palavras-chave: Gestão de Pessoas. Competências. Gestão por Competência.

INTRODUÇÃO

Em função das mudanças na sociedade, atualmente é exigido serviços e produtos com qualidade, principalmente os oriundos das instituições públicas. Para atingir esse nível de qualidade, é necessário que as instituições desenvolvam o seu capital humano, sendo imprescindível a adequação das funções aos objetivos organizacionais. Atualmente as organizações públicas estão buscando o aprimoramento na gestão por meio da gestão por

competência, assim os seus servidores desenvolvam suas atividades para satisfazer as necessidades da sociedade.

De acordo com Pinchot e Pinchot (1994), a gestão de pessoas deve priorizar a capacitação, para que as pessoas possam adquirir competências,, indo além de suas atribuições básicas.

Ao falar de gestão de pessoas, Pires et. al. (2009) se refere aos recursos humanos da administração pública federal. Para o autor, desenvolver ações de gestão de pessoas no serviço público é difícil e complexo devido a uma série de descontinuidade e dificuldades ocorridas na própria estrutura dos sistemas públicos. Entretanto, as exigências da sociedade contemporânea são crescentes. A administração pública tem passado por uma série de mudanças até chegar a sua fase atual, que é a de gerir as instituições públicas por meio das competências.

A gestão de pessoas na Administração Pública Federal revela mudanças a partir da década de 1990, quando o governo lança políticas de desenvolvimento de pessoal, envidando esforços para que os servidores participem de ações de capacitação. Essa medida culmina para que se estabeleça uma nova fase na administração pública, cuja política vem propiciar a qualificação dos servidores públicos. Nesse sentido, foi envolvido um conjunto de medidas para melhorar o serviço público, o que culminou também na mudança de concepção do exercício da função pública e do papel que as pessoas desempenham nas instituições.

Todavia o marco legal para implantação do modelo de gestão por competências se deu quando foi instituída a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas (PNDP) pelo Decreto nº 5.707/2006. A gestão de pessoas passa a prever um processo de qualificação dos servidores para a melhoria da eficiência, eficácia e qualidade dos serviços públicos prestados à sociedade acompanhando o novo ambiente social dinâmico e competitivo que se estabelece.

2 DEFINIÇÃO DE GESTÃO POR COMPETÊNCIAS

De acordo com o Guia da Gestão da Capacitação por Competência do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão (MPOG) competência se refere *“a uma capacidade que é exigida de alguém para realizar determinadas atividades ou tarefa”*. No contexto da Política Nacional de Desenvolvimento das Pessoas (PNDP), a competência pode ser entendida como *“um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessários ao desempenho das funções dos servidores, visando ao alcance dos objetivos da instituição”* (BRASIL, 2012, p. 11).

A competência significa, segundo Zarifian (2001, apud BRASIL, 2012), a capacidade de uma pessoa em assumir iniciativas e ser capaz de compreender e dominar novas situações no trabalho, de modo que seja responsável e reconhecida no trabalho. Sua capacidade, no entanto, é maior e mais reconhecida quando ela vai além das atividades que lhe forem atribuídas. Nesse mesmo sentido, Fleury e Fleury (2001, apud BRASIL, 2012, p. 12) conceituam competência como *“um saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos e habilidades que agreguem valor econômico para a organização e valor social ao indivíduo”*. Para esses autores, a competência envolve uma dimensão afetiva e atitudinal do trabalhador *“para gerir seu estoque de conhecimentos em diversas situações profissionais”*.

A competência, no campo da organização é um elemento que está associado ao desempenho e à ação, pois segundo referência de Ropé e Tanguy (1997 apud PIRES et. al., 2009, p. 13), *“[...] um dos aspectos essenciais da competência é que essa não pode ser compreendida de forma separa da ação”*. Continuando essa conceituação de competência, os autores entendem competência como *“[...] a capacidade de uma pessoa gerar resultados dentro dos objetivos organizacionais”* (DUTRA; HIPÓLITO; SILVA, 1998, apud PIRES et. al., 2009, p. 13).

Dessa forma, competências agregam valor econômico e social tanto para os profissionais como para a organização *“na medida em que contribuem para a consecução de*

objetivos organizacionais e expressam o reconhecimento social sobre a capacidade de determinada pessoa” dentro do ambiente de trabalho (BRANDÃO; GUIMARÃES, 2001, apud PIRES et. al., 2001, p. 14). Portanto, conhecimento e habilidades são as duas principais dimensões da competência.

Nesse sentido, a gestão por competência pode ser definida como um processo que *”se propõe a alinhar esforços para que competências humanas possam gerar e sustentar competências organizacionais necessárias à consecução de objetivos estratégicos”* da organização (PIRES et. al., 2009, p. 20).

Segundo Brandão (2008), a gestão por competências, simboliza uma sucessão de formas gerenciais tradicionalmente utilizadas pelas organizações. Para o autor, a gestão por competência tem como proposta a orientação, o encaminhamento de esforços para planejar, desenvolver e avaliar, nos diversos níveis organizacionais (particular, coletivo e organizacional) as competências importantes para alcançar seus objetivos. Neste sentido, a gestão por competências tem, também, como objetivo reconhecer os traços profissionais no que tange às qualidades e carências e localizá-los nos setores certos. Dessa forma, as lacunas são supridas agregando conhecimentos.

Carbone (2006, apud BRASIL, 2012, p. 20) afirma que a gestão por competências busca *“compreender quais são as competências organizacionais críticas para o sucesso empresarial, desdobrá-las em termos de competências profissionais e desenvolvê-las junto ao quadro de funcionários internos”*. Segundo o autor, trata-se de um mecanismo metodológico de gestão moderno, com foco na evolução da gestão organizacional e no desenvolvimento profissional permanente.

Já Pires (2009, p. 20) diz que o modelo de gestão por competência visa orientar os esforços do gestor no sentido de planejar, captar, desenvolver e avaliar as competências necessárias à consecução dos seus objetivos, nos diferentes níveis da organização (individual, grupal e organizacional).

De acordo com o Guia para Gestão de Capacitação por Competências nos Órgãos da Administração Pública Federal, o modelo de gestão por competências *“[...] pode ser utilizado para direcionar as políticas e práticas de gestão de pessoas nas organizações”* (BRASIL, 2012). Assim considerando, Carbone et.al. (2006, apud BRASIL, 2012, p. 20) afirma que a gestão por competência se propõe a orientar os esforços da organização no sentido de que as competências humanas possam gerar e sustentar as competências necessárias ao alcance dos objetivos estratégicos, além de que este tipo de modo *“pode ser capaz de interagir com todas as unidades da organização e embasar as atividades relacionadas à gestão de pessoas”*.

O modelo de gestão por competência não só avalia uma atribuição formal no determinado cargo, mas se propõe também a incentivar o enfoque sistêmico e estratégico sobre a organização, pois tem como objetivo *“reduzir ao máximo a lacuna entre as competências necessárias à consecução dos objetivos organizacionais e aquelas já disponíveis na organização”* (BRANDÃO e BAHRY, 2005, apud BRASIL, 2012, p. 21).

Dessa forma, o modelo de gestão por competência contribui com o processo de planejamento da força de trabalho, pois através desse modelo é possível definir traços profissionais de acordo com as competências exigidas nos postos de trabalho, permitindo a definição de estratégias de desenvolvimento do quadro de pessoal alinhadas às necessidades de aperfeiçoamento, assim como parâmetros para o processo do desempenho.

Para Dutra (2001), o modelo de gestão por competências trabalha com a realidade organizacional e as trajetórias individuais, correlacionando competências individuais aos níveis de agregação de valor aos níveis de atribuições de responsabilidades. Assim, os cargos públicos devem ser ocupados por pessoas que possuam competências específicas que lhes permita exercer as atividades ou atribuições inerentes ao cargo ocupado, pois estas competências precisam estar alinhadas às competências organizacionais para que se possam atingir os objetivos estratégicos. No entanto, para que tal modelo obtenha resultados favoráveis é preciso, além das competências e iniciativas, o envolvimento de todos que fazem a organização, desde o gerente ao último dos colaboradores.

2.1 GESTÃO POR COMPETÊNCIA NAS INSTITUIÇÕES PÚBLICAS FEDERAIS

De acordo com a Lei nº 8.112/1990, o cargo público é um conjunto de atribuições e responsabilidades previstas na estrutura organizacional que devem ser atribuídas a um servidor público, tanto na administração direta como na administração indireta (BRASIL, 1990).

Segundo essa determinação e com base no pensamento de Albuquerque e Oliveira (2001), cabe tanto a uma instituição pública como aos servidores terem uma visão de futuro que possibilite assumirem um posicionamento estratégico de vantagem competitiva no mercado. Fleury e Fleury (2001) afirmam que, nesse sentido, o trabalho deixa de ser um conjunto de tarefas relacionadas somente ao cargo para se tornar um prolongamento direto da competência. Assim, a competência é direcionada para a situação profissional que, cada vez mais, se torna complexa e mutável em função das transformações da sociedade.

No que se refere à Administração Pública Federal, a competência dos servidores deve ser promovida a partir de um processo para influenciar a eficiência profissional. Com esse intuito, o governo federal lançou o Decreto nº 5.707, de 23 de fevereiro de 2006, regulamentado pela Portaria nº 208 do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão, de 25 de julho de 2006. O decreto institui a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal (PNDP) da Administração Pública Federal direta, autárquica e fundacional, introduzindo o modelo de gestão por competências nas instituições públicas da esfera federal (BRASIL, 2006).

Com essa política o governo vem, desde 1990, tentando desburocratizar a gestão pública e desenvolvendo novas ações no sentido de revolucionar as organizações públicas. Essas tentativas visam torná-las menos burocráticas e mais focadas aos cidadãos/usuários, onde estes passam a ser considerados elementos indispensáveis ao sucesso da gestão pública. A satisfação dos cidadãos/usuários será levada em consideração no momento de ser aferir o desempenho institucional.

Para atender tantas demandas da sociedade, o governo federal, por meio do Decreto nº 5.707/2006, introduz nas organizações públicas federais o princípio da gestão por competência, implantando novas concepções acerca da capacitação e vinculando os resultados às metas e objetivos institucionais. O objetivo de tal medida é promover melhoria no serviço público e prestar um atendimento de qualidade e eficiência ao cidadão.

O artigo 1º do Decreto nº 5.707/2006 apresenta como objetivo principal da PNDP o seguintes: melhorar a qualidade, eficiência e eficácia dos serviços públicos prestados à sociedade através do permanente desenvolvimento dos servidores públicos, adequando as competências individuais dos servidores para estarem alinhadas aos objetivos institucionais, através de ações de capacitação (BRASIL, 2006).

A capacitação, de acordo com o Decreto nº 5.707/2006, é um processo de aprendizagem que se dá de forma permanente e deliberada, com o fim de desenvolver competências institucionais através do desenvolvimento de competências individuais. Assim, gerir a capacitação é:

desenvolver um processo voltado para a identificação das competências e o conseqüente desenvolvimento de conhecimentos, habilidades e atitudes de servidores, essenciais para o desempenho eficiente de suas funções, a fim de que os objetivos da instituição sejam alcançados (MARTINS, 2013, p. 10-11).

Dessa forma, o Decreto nº 5.707/2006 dá apoio e incentivo aos servidores em suas iniciativas de capacitação e assegura a sua participação em eventos de capacitação interna ou externa ao seu ambiente de trabalho.

De acordo com Martins (2013), uma das metodologias mais utilizadas para se fazer esse levantamento em organizações é traçar o mapeamento das competências profissionais que visa observar as lacunas das competências organizacionais. Essas lacunas são calculadas com *“base na diferença entre o grau de importância que o gestor ou a própria instituição*

definem para a competência e o grau de domínio informado pelo servidor naquela competência” (CARBONE et. al., 2005, apud MARTINS, 2013, p. 11).

Assim, a identificação das competências ajuda as instituições na definição dos perfis profissionais de seus servidores com base nas competências requeridas e necessárias para o bom desenvolvimento da instituição. Essas competências devem ser observadas no dimensionamento e alocação adequadas da força de trabalho, na definição de estratégias de desenvolvimento de pessoal quanto às necessidades de aperfeiçoamento e avaliação do desempenho. Esse processo visa diminuir as lacunas entre as competências necessárias na instituição, assim como auxiliar o processo de planejamento da força de trabalho necessário ao alcance dos objetivos da instituição (BRASIL, 2011).

3 GESTÃO POR COMPETÊNCIA NA UFPA

A Universidade Federal do Pará (UFPA) há cinco décadas vem restaurando a sua área de recursos humanos desde a criação da “Divisão de Pessoal”, passando para o “Departamento de Pessoal” em 1968, reestruturado em 1985, em 1997 foi novamente reestruturado, passando ao status de “Coordenadoria de Recursos Humanos”.

Com o surgimento da necessidade institucional de se ter uma unidade que viesse atuar de forma estratégica e sistêmica na área de Gestão de Pessoal, integrado na área de competência, foi criada a Pró-Reitoria de Desenvolvimento e Gestão de Pessoal (PROGEP) em 2006, com a missão de atuar como agente e mudança, desenvolvendo políticas de gestão de pessoas que contribuam para o alcance dos objetivos institucionais e a visão de ser referência em políticas de desenvolvimento e gestão de pessoas no âmbito das instituições federais de ensino superior. A PROGEP foi criada pelo novo Estatuto da UFPA com o desafio de implantar a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal.

Vinculado a PROGEP, foi criado o Centro de Capacitação (CAPACIT) que passou a ser a Coordenadoria de Capacitação e Desenvolvimento da PROGEP, trazendo novas mudanças na capacitação dos servidores, buscando adequar ao que estabelece o Decreto nº 5.707/2006.

A UFPA, através da PROGEP, participou do Programa de Fomento e Projetos de Desenvolvimento e Gestão de Pessoas, tendo seu Projeto de Mapeamento de Competências dos Técnico-Administrativos selecionado pela Portaria nº 4/2010 SRH/MP.

Em agosto de 2011 a PROGEP, iniciou o seu Projeto de mapeamento de Competências dos servidores técnico-administrativos, tendo como principais objetivos:

- a) Definir a missão e objetivos estratégicos de cada setor;
- b) Estabelecer indicadores de desempenho e metas nos diferentes setores da UFPA;
- c) Estabelecer e identificar as competências necessárias à consecução dos objetivos de cada cargo.

Por esse projeto foram mapeados 832 (oitocentos e trinta e dois) servidores técnico-administrativos nas diversas unidades da UFPA e identificadas 31 (trinta e uma) competências individuais com os seus respectivos indicadores, conhecimentos, habilidades e atitudes (CHA), para que fosse encontrada a real necessidade de capacitação dos servidores da instituição, levando em consideração a experiência e conhecimento de cada servidor.

3.1 MAPEAMENTO DAS COMPETÊNCIAS OFICIAIS ESTABELECIDAS NA UFPA

No período de 2011-2012, a UFPA implantou o seu Projeto de Mapeamento de Competências dos Servidores Técnico-Administrativos. Ao todo, foram entrevistados 832 (oitocentos e trinta e dois) servidores. Esse mapeamento traçou uma comparação entre as competências individuais e as competências institucionais, o que foi apresentado através de uma análise documental a respeito das competências (MARTINS, 2013).

O Quadro 1 demonstra o Mapeamento das Competências da UFPA com 31 competências individuais categorizadas, com seus respectivos indicadores, conhecimentos, habilidades e atitudes.

Quadro 1 - Mapeamento das Competências da UFPA

Competência 1 (C1) Atendimento ao Público: Capacidade de identificar as demandas do cidadão, respondendo-as com cortesia e clareza de acordo com os objetivos da Instituição.
Competência 2 (C2) Tramitar documentos: Capacidade de receber e encaminhar documentos para os setores competentes.
Competência 3 (C3) Elaborar documentos: Capacidade de elaborar diferentes tipos de documentos de acordo com a legislação vigente, sem erros gramaticais, utilizando ferramentas pertinentes.
Competência 4 (C4) Editar Imagens: Capacidade de realizar edição de imagens em equipamentos específicos.
Competência 5 (C5) Arquivar documentos: Capacidade de organizar documentos, possibilitando sua fácil localização e conservação.
Competência 6 (C6) Prestar serviços ao servidor: Capacidade de identificar as demandas do servidor, atendendo suas necessidades dentro do prazo vigente.
Competência 7 (C7) Desenvolver sistemas de computador: Capacidade de projetar e atualizar sistemas, realizando manutenção periódica.
Competência 8 (C8) Gerir a Editora: Capacidade de administrar a edição, impressão, venda e distribuição da produção científica da Instituição.
Competência 9 (C9) Recursos Materiais: Capacidade de identificar necessidades e adquirir recursos materiais para a Instituição, a fim de garantir seu pleno funcionamento.
Competência 10 (C10) Gestão de Processos: Capacidade de interpretar e tramitar processos, segundo a legislação vigente.
Competência 11 (C11) Sistemas e softwares: Capacidade de manusear sistemas e softwares para a realização das atividades que competem ao setor.
Competência 12 (C12) Gestão de recursos financeiros: Capacidade de prever, planejar e executar as atividades orçamentárias e financeiras, garantindo a consecução dos objetivos institucionais.
Competência 13 (C13) Secretariado: Capacidade de prestar apoio, suporte e consultoria a setores da Instituição, atendendo as demandas.
Competência 14 (C14) Planejamento Organizacional: Capacidade de identificar necessidades da Instituição e seus órgãos, propondo ações para alcançar suas necessidades organizacionais.
Competência 15 (C15) Serviços Laboratoriais: Capacidade de executar tarefas laboratoriais em confecção, análise e pesquisa de materiais e sistemas.
Competência 16 (C16) Coordenar Cursos: Capacidade de planejar, treinar e acompanhar cursos ofertados à servidores da Instituição.
Competência 17 (C17) Manutenção de Prédios e Equipamentos: Capacidade de fiscalizar, solicitar, coordenar e realizar reparos na infraestrutura predial e de equipamentos, mantendo a integridade, higiene e limpeza dos mesmos.
Competência 18 (C18) Gerenciar Projetos: Capacidade de criar, executar e avaliar programas e ações, dentro do prazo e orçamento estabelecido, de acordo com os objetivos estratégicos da Instituição.
Competência 19 (C19) Gerenciar Bibliotecas: Capacidade de administrar materiais e serviços da Biblioteca, além de orientar quanto às regras técnicas de elaboração de textos científicos.
Competência 20 (C20) Fiscalização e Controle: Capacidade de acompanhar, fiscalizar e controlar atividades realizadas pelas unidades.
Competência 21 (C21) Gerenciar Concursos: Capacidade de acompanhar a elaboração e execução dos Concursos, de acordo com decretos, portarias e resoluções da Instituição.
Competência 22 (C22) Coordenar atividades em saúde do trabalhador: Capacidade de realizar perícia médica, desenvolvendo programas preventivos e corretivos em prol da saúde dos servidores da Instituição.
Competência 23 (C23) Gestão Acadêmica: Capacidade de gerir atividades acadêmicas de acordo com as demandas dos discentes, atendendo suas necessidades dentro do prazo vigente.
Competência 24 (C24) Divulgação de eventos e notícias: Capacidade de divulgar cursos, eventos, programas, resultados e publicações da Instituição.
Competência 25 (C25) Desenvolvimento Sustentável: Capacidade de desenvolver processos, reduzindo, re- aproveitando e reciclando recursos materiais.
Competência 26 (C26) Segurança Patrimonial: Capacidade de investigar, monitorar e vigiar o patrimônio da Instituição.

Competência 27 (C27) **Dirigir veículos automotores:** Capacidade operar veículos automotores da Instituição.

Competência 28 (C28) **Realizar atividades com Crianças:** Capacidade de recepcionar, higienizar e oferecer tratamento básico de saúde ao público infantil.

Competência 29 (C29) **Serviços de copa:** Capacidade de realizar tarefas de manipulação de alimentos e higienização de ambientes.

Competência 30 (C30) **Ministrar cursos e palestras:** Capacidade de planejar, ministrar e avaliar cursos e palestras.

Competência 31 (C31) **Gestão de Pessoas:** Capacidade de para delegar tarefas, mediar conflitos profissionais, fornecer feedbacks e acompanhar resultados dos servidores sob sua responsabilidade.

Fonte: MARTINS, Thais Moura. Gestão por competências, Belém: UFPA, 2013.

A gestão por competências é, portanto, um processo que envolve a capacitação contínua dos servidores, visando desenvolver as competências individuais para impactar de forma positiva no desempenho das competências organizacionais. Dessa forma, o objetivo do presente trabalho é identificar quais as competências são necessárias para o cargo de Administrador na UFPA identificando possíveis lacunas para a consecução dos objetivos estratégicos da organização.

4 MÉTODO

4.1 PARTICIPANTES:

Em função de suas atribuições como gestores de pessoal da UFPA, foram investigados 06 (seis) servidores técnico-administrativos, distribuídos pelas seguintes unidades que se constituíram em universo do estudo: 03 (três) da Pró-Reitoria de Gestão e Desenvolvimento de Pessoal (PROGEP), 01 (um) da Pró-Reitoria de Planejamento (PROPLAN), 01 (um) da AUDIN e 01 (um) do Instituto de Ciências Sociais Aplicadas (ICSA).

4.2 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

4.2.1 Fase 1: Análise Documental

Para realização deste trabalho, primeiramente foi realizada uma pesquisa documental analítica com a finalidade de observar competências dos servidores técnico-administrativos que exercem o cargo de Administrador.

4.2.2 Fase 2: Entrevistas

Em seguida foi realizada uma investigação através de uma entrevista informal com perguntas abertas, no sentido de observar se as pessoas realmente estão desempenhando suas competências de acordo com funções que lhes foram atribuídas e, finalmente, de posse dos dados coletados nas entrevistas, as competências desses servidores foram identificadas no Mapeamento das Competências da UFPA.

A entrevista foi feita informalmente, solicitando aos servidores que ocupam cargos de Administrador nas unidades selecionadas que informassem por escrito a respeito de suas competências no exercício de suas funções e atribuições. Esses servidores foram abordados no próprio local de trabalho, enviando depois as suas informações.

5 RESULTADOS

SERVIDOR 01 (PROGEP)

ATIVIDADES REALIZADAS PELO SERVIDOR ALÉM DA DESCRIÇÃO DO CARGO:

1. Atendimento ao Público: Capacidade de identificar as demandas do cidadão, respondendo-as com cortesia e clareza de acordo com os objetivos da UFPA.
2. Tramitar Documentos: Capacidade de recebe encaminhar documentos para os setores competentes.
3. Elaborar Documentos: Capacidade de elaborar diferentes tipos de documentos de acordo com a legislação pertinente, sem erros gramaticais, utilizando ferramentas pertinentes.
7. Gestão de Processos: Capacidade interpretar e tramitar processos, segundo a legislação da UFPA.
13. Prestar Assessoria: Capacidade de prestar apoio, suporte e consultoria a setores da UFPA, atendendo as demandas.
18. Gerenciar Projetos: Capacidade de criar, executar e avaliar programas e ações, dentro do prazo e orçamento estabelecido, de acordo com os objetivos estratégicos da UFPA.

Fonte: Pesquisa documental - UFPA, Belém (2013).

SERVIDOR 02 (PROGEP)

ATIVIDADES REALIZADAS PELO SERVIDOR ALÉM DA DESCRIÇÃO DO CARGO:

1. Atendimento ao Público: Capacidade de identificar as demandas do cidadão, respondendo-as com cortesia e clareza de acordo com os objetivos da UFPA.
2. Tramitar Documentos: Capacidade de recebe encaminhar documentos para os setores competentes.
3. Elaborar Documentos: Capacidade de elaborar diferentes tipos de documentos de acordo com a legislação pertinente, sem erros gramaticais, utilizando ferramentas pertinentes.
10. Gestão de Processos: Capacidade interpretar e tramitar processos, segundo a legislação da UFPA.
13. Prestar Assessoria: Capacidade de prestar apoio, suporte e consultoria a setores da UFPA, atendendo as demandas.
18. Gerenciar Projetos: Capacidade de criar, executar e avaliar programas e ações, dentro do prazo e orçamento estabelecido, de acordo com os objetivos estratégicos da UFPA.
24. Divulgação de Eventos da UFPA: Capacidade de realizar a divulgação de lançamentos e publicações de cursos, eventos e programas da UFPA.

Fonte: Pesquisa documental - UFPA, Belém (2013).

SERVIDOR 03 (PROPLAN)

ATIVIDADES REALIZADAS PELO SERVIDOR ALÉM DA DESCRIÇÃO DO CARGO:

1. Atendimento ao Público: Capacidade de identificar as demandas do cidadão, respondendo-as com cortesia e clareza de acordo com os objetivos da UFPA.
2. Tramitar Documentos: Capacidade de recebe encaminhar documentos para os setores competentes.
3. Elaborar Documentos: Capacidade de elaborar diferentes tipos de documentos de acordo com a legislação pertinente, sem erros gramaticais, utilizando ferramentas pertinentes.
9. Gestão de Recursos Materiais: Capacidade de identificar necessidades, adquirir e manter recursos materiais da UFPA, a fim de garantir o pleno funcionamento de suas unidades.
10. Gestão de Processos: Capacidade interpretar e tramitar processos, segundo a legislação da UFPA.

Fonte: Pesquisa documental - UFPA, Belém (2013).

SERVIDOR 04 (ICSA)

ATIVIDADES REALIZADAS PELO SERVIDOR ALÉM DE SUAS COMPETÊNCIAS:

4. Atendimento ao Público: Capacidade de identificar as demandas do cidadão, respondendo-as com cortesia e clareza de acordo com os objetivos da UFPA.
5. Tramitar Documentos: Capacidade de recebe encaminhar documentos para os setores competentes.
6. Elaborar Documentos: Capacidade de elaborar diferentes tipos de documentos de acordo com a legislação pertinente, sem erros gramaticais, utilizando ferramentas pertinentes.
11. Gestão de Processos: Capacidade interpretar e tramitar processos, segundo a legislação da UFPA.
13. Prestar Assessoria: Capacidade de prestar apoio, suporte e consultoria a setores da UFPA, atendendo as demandas.
18. Gerenciar Projetos: Capacidade de criar, executar e avaliar programas e ações, dentro do prazo e orçamento estabelecido, de acordo com os objetivos estratégicos da UFPA.

Fonte: Pesquisa documental - UFPA, Belém (2013).

SERVIDOR 05 (AUDIN)

ATIVIDADES REALIZADAS PELO SERVIDOR ALÉM DA DESCRIÇÃO DO CARGO:

7. Atendimento ao Público: Capacidade de identificar as demandas do cidadão, respondendo-as com cortesia e clareza de acordo com os objetivos da UFPA.

8. Tramitar Documentos: Capacidade de receber e encaminhar documentos para os setores competentes.
9. Elaborar Documentos: Capacidade de elaborar diferentes tipos de documentos de acordo com a legislação pertinente, sem erros gramaticais, utilizando ferramentas pertinentes.
12. Gestão de Processos: Capacidade interpretar e tramitar processos, segundo a legislação da UFPA.
13. Prestar Assessoria: Capacidade de prestar apoio, suporte e consultoria a setores da UFPA, atendendo as demandas.
18. Gerenciar Projetos: Capacidade de criar, executar e avaliar programas e ações, dentro do prazo e orçamento estabelecido, de acordo com os objetivos estratégicos da UFPA.

Fonte: Pesquisa documental - UFPA, Belém (2013).

SERVIDOR 06 (PROGEP)

ATIVIDADES REALIZADAS PELO SERVIDOR ALÉM DA DESCRIÇÃO DO CARGO:

1. Atendimento ao Público: Capacidade de identificar as demandas do cidadão, respondendo-as com cortesia e clareza de acordo com os objetivos da UFPA.
2. Tramitar Documentos: Capacidade de receber e encaminhar documentos para os setores competentes.

Fonte: Pesquisa documental - UFPA, Belém (2013).

5. 1 ANÁLISE DOS RESULTADOS

A Tabela 1 mostra as competências que foram identificadas pelos entrevistados durante a coleta de dados. Na UFPA existem 58 (cinquenta e oito) cargos de Administrador, atualmente ocupados, sendo que desses foram investigados apenas 06 (seis), conforme demonstração a seguir:

Tabela 1 - Competências identificadas pelos entrevistados

ADMINISTRADOR	UNIDADE	COMPETÊNCIAS
SERVIDOR Nº01	PROGEP	C1, C6, C9, C12, C14, C18, C31
SERVIDOR Nº02	PROGEP	C1, C9, C10, C14, C8, C21, C30
SERVIDOR Nº 03	PROPLAN	C1, C14, C21
SERVIDOR Nº 04	ICSA	C1, C14, C10, C31
SERVIDOR Nº 05	AUDIN	C1, C3, C6, C9, C10, C18
SERVIDOR Nº06	PROGEP	C3, C6, C14, C20

Fonte: Pesquisa de campo - UFPA, Belém (2013).

Tabela 2 - Frequência das competências entre os entrevistados

COMPETÊNCIAS	QUANTIDADE DE SERVIDORES	%
C1	5	16,14
C3	2	6,45
C6	3	9,68
C8	1	3,22
C9	3	9,68
C10	3	9,68
C12	1	3,22
C14	5	16,14
C18	2	6,45
C20	1	3,22
C21	2	6,45
C30	1	3,22
C31	2	6,45
TOTAL	31	100,00

Fonte: Pesquisa de campo - UFPA, Belém (2013).

Os dados da Tabela 1 revelam que não há muitas semelhanças de competências entre os ocupantes do cargo de Administrador, mesmo entre aqueles lotados no mesmo setor. A Tabela 2 revela que as competências mais comuns foram a C1 (Atendimento ao Público) e C14 (Planejamento Organizacional) presentes cada uma em 16,14% dos entrevistados, totalizando as duas 32,28%, seguindo as C6 (Prestar serviços ao servidor), C9 (Recursos materiais) e C10 (Gestão de processos) que corresponderam cada uma a 9,68%, totalizando as três competências e 29,04%; as C3 (Elaborar documentos), C18 (Gerenciar projetos), C21 (Gerenciar concursos) e C31 (Gestão de pessoas) tiveram uma frequência de 6,45% cada uma, somando estas três competências em 25,80%, as demais competências (C8, C12, C20 e C30) presentes nesses administradores entrevistados somaram apenas 12,88%.

6 DISCUSSÃO E CONSIDERAÇÕES FINAIS

Através da pesquisa observou-se a diferença entre as competências, mesmo entre aqueles lotados na mesma unidade. A hipótese para esse fato é que as unidades da UFPA investigadas têm os objetivos e funções diferentes, mesmo que seja dentro de uma mesma unidade.

Observou-se que as competências mais frequentes foram: a C1 que se refere ao atendimento ao público que é uma competência comum tanto na PROGEP como nas demais unidades, pois a grande maioria dos servidores da UFPA atende o público interno (servidores ativos e inativos) e também o público externo; a C14 que diz respeito à competência do cargo de Administrador e os entrevistados, por possuírem a função de direção, essa competência se tornou comum entre o público entrevistado.

As competências de menos frequência foram as C12 (Gestão de recursos financeiros), C20 (Fiscalização e Controle) e C30 (Ministrar Cursos e Palestras), porque são competências específicas do cargo de gestor dessas diretorias.

As dificuldades encontradas para a realização deste estudo foi conseguir que essas pessoas tivessem um tempo para conceder à entrevista, o que levou certo tempo pelo fato delas serem muito ocupadas.

Considero que foi importante realizar esta análise pelo fato de que veio demonstrar as competências do cargo de Administrador da UFPA em suas múltiplas atividades e grandes responsabilidades no atendimento ao público.

Nesse sentido, recomenda-se: que trabalhos futuros sobre esta temática utilizem uma amostra maior para demonstrar outras competências importantes do cargo; que a amostra das competências dos servidores técnico-administrativos se refira a contextos de trabalho mais diversificados da UFPA, tais como hospitais universitários, laboratórios entre outros; e, em função das dificuldades vivenciadas na coleta das informações, que outra metodologia seja utilizada no sentido de buscar mais informações, tais como observação local no dia a dia das tarefas dos servidores.

REFERÊNCIAS

ALBUQUERQUE, Lindolfo Galvão de; OLIVEIRA, Patrícia Morilha de. Competências ou cargos: uma análise das tendências das bases para o instrumental de recursos humanos. In: **Cadernos de Pesquisa em Administração**, São Paulo, v. 08, n. 4, out./dez., 2001.

BRASIL. Presidência da República. Casa Civil. Subchefia para Assuntos Jurídicos. **Lei n. 8.112**, de 11 de dezembro de 1990. Brasília, 1990.

_____. Presidência da República. Casa Civil. Subchefia para Assuntos Jurídicos. **Decreto n. 5.707**, de 23 de fevereiro de 2006. Brasília, 2006.

_____. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. **Guia para Gestão de Capacitação por Competências nos Órgãos da Administração Pública Federal**. Brasília, 2012.

DUTRA, Joel S. **Gestão por competências**. São Paulo, Gente, 2001.

FLEURY, Maria Tereza Leme; FLEURY, Afonso. Construindo o conceito de competências. In: **Revista Administração Contemporânea**, n. 5, ed. Especial, 183-196, 2001.

MARTINS, Thais Moura. **Gestão por competências**, (Trabalho de Conclusão de Curso). Belém: UFPA, 2013.

MEDEIROS, Igor Baptista de Oliveira. Gestão por competência: uma abordagem estratégica adaptada à pequena empresa. In: **Revista de Administração e Inovação**, v. 4, n. 2, 2007. Disponível em: <http://www.revistarai.org/rai/article/view/122> (Acesso em 13.06.2013).

PINCHOT, Gifford; PINCHOT, Elizabeth. **O poder das pessoas**: como usar a inteligência de todos dentro da empresa para conquista de mercado. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

PIRES, Alexandre Kalil et. al. **Gestão por competência em organização de governo**. Brasília: ENAP, 2009.

TAYLOR, Frederick Winslow. **Princípios da administração científica**. São Paulo: Atlas, 1970