FUNDAÇÃO UNIVERSIDADE FEDERAL DE RONDÔNIA
NÚCLEO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

José Roberto Lopes

Processo de gestão de pessoas na perspectiva de uma sistemática de Gestão por Competências na Universidade Federal de Rondônia (UNIR)

PORTO VELHO – RO
2018

José Roberto Lopes

Processo de gestão de pessoas na perspectiva de uma sistemática de Gestão por Competências na Universidade Federal de Rondônia (UNIR)

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede Nacional – PROFIAP vinculado à Universidade Federal de Rondônia; como requisito para obtenção do Título de Mestre.

Orientadora: Profª. Drª. Suzenir Aguiar da Silva Sato

PORTO VELHO – RO

2018

Ficha Catalográfica

JOSÉ ROBERTO LOPES

Processo de gestão de pessoas na perspectiva de uma sistemática de Gestão por Competências na Universidade Federal de Rondônia (UNIR)

Dissertação apresentada como requisito final para a obtenção do Título de Mestre em Administração Pública no Programa de Pós-Graduação Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede Nacional (PROFIAP), oferecido pela Instituição Associada Fundação Universidade Federal de Rondônia (UNIR).

Porto Velho/RO, 17 de agosto de 2018.

Profa. Dra. Marlene Valério dos Santos Arenas

Coordenadora Local do Programa

BANCA EXAMINADORA

Profa. Drª. Suzenir Aguiar da Silva Sato

(Orientadora – PROFIAP/UNIR)

Profa Drª Mariluce Paes de Souza

(Membro Interno – PROFIAP/UNIR)

Prof. Dr. Dércio Bernardes de Souza

(Membro Externo)

Pró-Reitor: Charles Dam Souza Silva

(Membro Técnico – UNIR)

PORTO VELHO

2018

AGRADECIMENTOS

“Aos meus pais e irmãos apoiadores da minha jornada de estudos e a minha orientadora professora Suzenir que me incentivou e apoiou durante a jornada deste mestrado”.

Lopes, José Roberto. **Processo de gestão de pessoas na perspectiva de uma sistemática de Gestão por Competências na Universidade Federal de Rondônia (UNIR).** Dissertação de Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede Nacional (PROFIAP), Universidade Federal de Rondônia, 87 p. Porto Velho-RO.

RESUMO

A partir da percepção da necessidade de adequação de novos modelos de gestão às organizações públicas em busca de uma prestação de serviço mais eficiente e de qualidade, é necessário que as instituições estejam abertas a novas propostas de como melhorar a interação entre elas e os servidores que as compõem. Diante da constatação que na Universidade Federal de Rondônia (UNIR) se observa, segundo seus servidores, um desalinhamento entre os cargos por eles ocupados e sua formação acadêmica, escolar ou profissional, este trabalho traz indicativos a partir da opinião destes servidores e da literatura pertinente, de que há necessidade e é possível implantar um modelo de gestão voltado para as competências. O modelo de gestão por competências é, de acordo com estudiosos, um modelo que valoriza o que o servidor pode dispor de conhecimentos, habilidades e atitudes (CHA), que são as premissas da gestão por competências, para a prestação de um bom trabalho e melhor atendimento ao usuário do serviço público. Este modelo além de vir sendo difundido pela administração pública federal, já tem sido implantado em instituições públicas com relevantes ganhos para elas. Nesse contexto a pesquisa teve por objetivo analisar o processo de gestão de pessoas na perspectiva de uma gestão por competência para os servidores técnicos da UNIR e foi baseada em análise documental e bibliográfica juntamente com uma pesquisa de campo utilizando um questionário semiestruturado (para coleta de dados junto aos servidores). Deste modo, a proposta apresentada é a partir dos resultados obtidos com a pesquisa, apresentar para a UNIR direcionamentos e sugerir a implantação da gestão por competências na instituição. A proposta é baseada na sugestão do Tribunal de Contas da União (TCU) em 2015 para todas as instituições federais de ensino superior e a partir do resultado da pesquisa, em que os servidores gostariam de ter suas competências melhor aproveitadas, é necessário que isto seja levado em conta pelos gestores. Diante da constatação que os servidores da UNIR possuem uma alta qualificação educacional, uma força de trabalho relativamente jovem e perspectiva de poderem ser reconhecidos por suas competências, a proposta se torna viável e passível de um estudo aprofundado de seus gestores para adequar este modelo de gestão a ela.

Palavras chave: Organizações Públicas, Desalinhamento, Gestão por Competência, Implementação.

Lopes, José Roberto. **Process of people management from the perspective of a Management by Competence system at the Federal University of Rondônia (UNIR)**. Master's Dissertation in Public Administration in National Network (PROFIAP), Federal University of Rondônia, 87 p. Porto Velho-RO.

ABSTRACT

From the perception of the need to adapt new management models to public organizations in search of a more efficient and quality service delivery, it is necessary that institutions be open to new proposals on how to improve the interaction between them and the make them up. In view of the fact that the Federal University of Rondônia (UNIR) observes that there is a misalignment between the positions they occupy and their academic, school or professional training, this work presents indicatives based on the opinion of these servers and the pertinent literature, of which there is a need and it is possible to implement a management model focused on competencies. The competency management model is, according to scholars, a model that values what the server can have knowledge, skills and attitudes (CHA), which are the premises of the management by competences, to provide a good job and better service to the public service user. This model, besides being disseminated by the federal public administration, has already been implanted in public institutions with significant gains for them in this context, the objective of the research was to analyze the people management process from the perspective of competence management for UNIR technical servers and was based on documentary and bibliographic analysis together with a field survey using a semi-structured questionnaire (for data collection next to the servers). Thus, the proposal presented is based on the results obtained with the research, present to the UNIR guidelines and suggest the implementation of management by competencies in the institution. The proposal is based on the suggestion of the Federal Audit Office (TCU) in 2015 for all federal institutions of higher education and from the result of the research, in which the servants would like to have their competences better utilized, it is necessary that this be taken into account by the managers. In view of the fact that UNIR employees have a high educational qualification, a relatively young workforce and the prospect of being recognized for their competencies, the proposal becomes viable and is subject to an in-depth study of its managers to adapt this management model to her.

Keywords: Public Organizations, Misalignment, Competency Management, Implementation.

LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS

CEB – Câmara de Educação Básica

CHA – Conhecimentos, Habilidades e Atitudes

CNE – Conselho Nacional de Educação

CPPMA - Câmara de Política de Pessoal e Modernização Administrativa.

CNJ – Conselho Nacional de Justiça.

DRH – Diretoria de Recursos Humanos.

EC – Emenda Constitucional.

FOC - Fiscalização de Orientação Centralizada.

IFES – Instituições Federais de Ensino Superior

OCDE - Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico ou Econômico.

PCCTAE – Plano de Cargos e Carreira dos Técnicos Administrativos em Educação.

PDI – Plano de Desenvolvimento Institucional

PNDP - Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal.

PRA – Pró-Reitoria de Administração

PROPLAM – Pró-Reitora de Planejamento.

SECEX-EDUCAÇÃO - Secretaria de Controle Externo da Educação, da Cultura e do Desporto.

SEFIP - Secretaria de Fiscalização de Pessoal.

TCU – Tribunal de Contas da União.

UFOPA – Universidade Federal do Oeste do Pará.

UFSC – Universidade Federal de Santa Catarina.

UNIR – Universidade Federal de Rondônia.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Organização da dissertação 15
Figura 2 – As organizações e o capital humano..... 18
Figura 3 – Conceito de conhecimento, habilidades e atitudes 20
Figura 4 - As três dimensões da competência na perspectiva de Durand 21
Figura 5– As competências como fonte de valor para o indivíduo e para a organização..... 23
Figura 6 - As competências individuais e competências organizacionais 25
Figura 7 - As competências nos diferentes níveis organizacionais 26
Figura 8 - Fases de Implantação do Modelo de Gestão por Competências..... 34
Figura 9 – Relação entre número de servidores da UNIR e quantidade de pesquisa enviada 39
Figura 10 – Quantidade de pesquisa enviada e recebida por *campus* e setores da UNIR e quantitativo geral 39
Figura 11 - Porcentagem de envio e recebimento da pesquisa via *google forms* 40
Figura 12 - Organograma da Fundação Universidade Federal de Rondônia..... 43
Figura 13 – Fases para implantação da Gestão por Competências 63
Figura 14 – Sugestão de fases para implantação da Gestão por Competências na UNIR 64

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: A importância na interação entre pessoas e organização 17
Quadro 2: Marcos legais da gestão de pessoas na administração pública federal ...30
Quadro 3: Característica da gestão por competências na Administração Pública 32
Quadro 4: Distribuição do instrumento de pesquisa... 37
Quadro 5: Quantitativo dos servidores técnicos administrativos da UNIR 46
Quadro 6: Perfil do servidor da UNIR..... 46
Quadro 7: Perguntas 2,3,4,5,6 e 7 do instrumento de pesquisa 47
Quadro 8: Perguntas 8.9 e 10 do instrumento de pesquisa 49
Quadro 9: Perguntas 11,12,13,14 e 15 do instrumento de pesquisa 50
Quadro 10: Aproveitamento das competências profissionais pela UNIR 52
Quadro 11: Percepção de avaliação de desempenho no dia a dia de trabalho 53
Quadro 12: Oportunidade de contribuir mais com a instituição caso haja oportunidade 54
Quadro 13: Consulta sobre o setor que o servidor gostaria de trabalhar ou se adaptaria melhor dentro da instituição 55
Quadro 14: Premissas para implantação da Gestão por Competências..... 61

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO 11
1.1 Descrição da situação problema **14**
1.2 Objetivos **15**
1.2.1 Objetivo Geral 15
1.2.2 Objetivos Específicos 15
1.3 Organizações da Dissertação **15**
2 REFERENCIAL TEÓRICO **16**
2.1 As organizações: conceitos e definições **16**
2.1.1 As organizações e o capital humano 17
2.2 Gestões por competências: conceitos e abordagens **19**
2.2.1 Classificação das competências 25
2.3 Dificuldades na implantação da Gestão por Competências **28**
2.4 Gestões por Competência na Administração Pública **29**
2.4.1 Exemplos de implementação do modelo de gestão por competências na administração pública brasileira 33
3 METODOLOGIA **36**
3.1 Procedimentos Metodológicos **36**
3.2 Coleta e Análise dos Dados **37**
3.2.1 Envio e recebimento da pesquisa e porcentagem das respostas dadas 38
4 RESULTADOS E DISCUSSÕES **41**
4.1 Diagnóstico da realidade investigada **41**
4.1.1 Informações sobre a Fundação Universidade Federal de Rondônia 42
4.2 Processo de Gestão de Pessoas na UNIR **44**
4.2.1 Quadro do corpo técnico administrativo da UNIR 45
4.3 Visão dos técnicos da UNIR segundo pesquisa realizada. **45**
4.3.1 Dados referente a pergunta 1: (a, b, c, d) do instrumento de pesquisa 45
4.3.2 Dados referente as perguntas 2,3,4,5,6 e 7 do instrumento de pesquisa 47
4.3.3 Conhecimentos, habilidades e atitudes dos servidores técnicos da UNIR 49
4.3.4 Mudança, solução de problemas, trabalho em equipe e relacionamento 50
4.4 Análises das perguntas abertas com liberdade de respostas. **51**
4.5 Síntese dos Resultados e Discussões. **56**
5 RECOMENDAÇÕES **60**
5. 1 Sugestão para implantação da gestão por competências na UNIR **63**
6 CONTRIBUIÇÃO DO TRABALHO **65**
7 CONCLUSÕES **67**
REFERÊNCIAS **69**
APÊNDICES **74**

1 INTRODUÇÃO

As organizações estão cada vez mais empenhadas em diminuir os riscos de seus negócios buscando uma forma de gestão que torne seus objetivos e metas o mais próximo possível ao estabelecido por seus acionistas e gestores. Com as organizações públicas não é diferente, adequar o seu modelo de gestão para que o atendimento ao usuário do serviço público seja satisfatório e eficiente é um dos grandes desafios para os gestores públicos.

Essa busca por melhorias no atendimento das necessidades dos cidadãos se faz necessário diante das críticas, muitas vezes com fundamento, quanto ao mau atendimento e da má qualidade dos serviços públicos prestados aos usuários que necessitam deles.

Diante desta situação é necessário alinhar as exigências, necessidades e atribuições do cargo ao trabalhador e é um grande desafio para que as organizações atinjam seus objetivos. A falta deste alinhamento pode ser prejudicial à organização causando entraves que prejudicam o correto desenvolvimento de suas ações e o atingimento de suas metas.

Deste modo, o trabalhador certo na função certa proporciona que ao desenvolver sua atividade profissional este o faça com conhecimento, habilidades e atitudes inerentes ao cargo que ocupa, tendo melhores resultados das suas ações e aproveitando melhor as suas competências.

Fischer (2002) pressupõe que a competência e a produtividade são essenciais para o sucesso da organização e o capital humano é o ingrediente chave para este sucesso; e investir neste setor será fundamental à sobrevivência da organização.

Segundo Fleury e Fleury (2001) competência é o conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes, que são capacidades humanas, justificando um alto desempenho; acreditando que os melhores desempenhos são fundados na inteligência e personalidade dos indivíduos. A gestão por competência que se baseia justamente no conhecimento, habilidades e atitudes (CHA) surge como ferramenta de gestão importante para o alcance do que as organizações se propõem.

A gestão por competências surge também como ferramenta estratégica para a administração e o gestor público no sentido de melhorias de rotinas de trabalho, melhor utilização dos recursos e qualidade de vida do agente público.

Central nesse processo de escolha de modelo de gestão, de mudança organizacional e adequação da forma de gerir as suas necessidades são os funcionários; uma vez que eles, de acordo com alguns autores (ZARIFIAN, 2003; BITENCOURT, 2010; MUNCK; SOUZA; ZAGUI, 2012) apresentam maiores contribuições quando são avaliados e valorizados por critérios inseridos nos modelos de gestão praticados pelas organizações.

Nesse sentido, Zarifian (2003) chama a atenção para a necessária devolução do trabalho ao homem; com isso, volta-se às preocupações à sua historicidade, formação educacional, desenvolvimento profissional e relacionamento social.

Segundo Zarifian, o trabalhador ficou reduzido a um “posto de trabalho”, onde este se limita a exercer atividades pré-definidas, deixando assim de exercitar suas competências e o seu potencial de trabalho.

Assim, a retomada da valorização da relação entre a organização e o indivíduo ressalta a importância de seres humanos competentes na efetividade dos inúmeros processos inseridos em uma rotina empresarial. Ela também pede o alinhamento dos propósitos coletivos e individuais dos funcionários aos propósitos organizacionais (MUNCK; SOUZA; ZAGUI, 2012).

Munck, Souza e Zagui (2012) ainda ressaltam que é possível perceber que colaboradores que tenham seus respectivos comportamentos avaliados e valorizados por processos transparentes inseridos e disseminados pela aplicabilidade de um modelo de gestão por competências, estarão conscientes e mais bem preparados para exercer seu papel.

Segundo Oliveira *et al* (2014), se o intuito da organização é ter vantagem sobre os seus concorrentes é necessário que ela conheça o capital humano que possui, ou seja, a sua equipe de colaboradores.

Deste modo, a organização deve conhecer as competências de cada funcionário e as suas próprias competências para obter o sucesso desejado. Os autores complementam, dizendo que: “Por isso, mapear as competências essenciais e individuais é importantíssimo para as organizações”, (OLIVEIRA *ET AL*, 2014).

Percebe-se que o modelo de gestão de pessoas por competências foi desenvolvido num contexto complexo de competitividade entre as empresas, que como forma de superar a concorrência investe nas pessoas certas em busca de melhores alternativas de negócios (OLIVEIRA *ET AL*, 2014).

Por isso a necessidade de ela ser também utilizada pelas instituições públicas e inserir meios que satisfaçam as necessidades dos usuários, dos servidores e da própria organização é essencial para atingir os objetivos e metas propostos por seus gestores.

O Decreto nº 5707 que instituiu em 2006 a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal (PNDP) no âmbito federal teve o intuito de consolidar a relevância do desenvolvimento profissional para a prestação de um serviço público de qualidade.

No Decreto nº 5707 destaca-se a melhoria da eficiência e eficácia para atingir a qualidade dos serviços públicos prestados e o desenvolvimento permanente do servidor.

Essa Política tem como premissa a adequação entre competências requeridas dos servidores àquelas necessárias ao alcance dos objetivos e resultados pretendidos pelas instituições e estabelece o modelo de gestão por competências como instrumento para a gestão da capacitação.

Apesar de vários dispositivos legais virem surgindo a partir de 1960 no sentido de implantação de gestão voltada para a competência; esta ferramenta é relativamente nova na administração pública brasileira.

A Fundação Universidade Federal de Rondônia (UNIR) sendo a organização que se propôs abordar neste trabalho é uma instituição pública de educação superior que atua há mais de 35 anos no Estado com a finalidade de promover o saber científico puro e aplicado atuando em sistema indissociável de ensino, pesquisa e extensão, formando profissionais que atendam os interesses da região amazônica.

A UNIR tem como missão produzir e difundir conhecimento, considerando as peculiaridades amazônicas, com intuito de desenvolver a sociedade e sua visão é ser referência em educação superior, ciência, tecnologia e inovação na Amazônia até 2018.

Para atingir estes propósitos é necessário que sua força de trabalho seja qualificada e disposta a fazer parte destes objetivos da instituição; para isso, o servidor precisa estar inserido em seus propósitos e satisfeito quanto a sua posição dentro da organização.

1.1 Descrição da Situação Problema

A Universidade Federal de Rondônia (UNIR) é uma instituição que também não foge às críticas dos usuários quanto a prestação de um serviço público eficiente. Esta afirmação tem fundamento diante da experiência vivenciada nela e de reclamações por parte de usuários e servidores quanto a forma de gestão utilizada por seus gestores.

Uma das razões para essas críticas pode ter ligação quando comumente se percebe na administração pública brasileira e também nesta instituição um desalinhamento entre as competências dos trabalhadores e os cargos por eles ocupados; ou seja, servidores despreparados para atuar nos cargos que ocupam e servidores preparados ocupando cargos que os limitam de externalizar suas competências.

De acordo com a pesquisa que será exposta ao longo deste trabalho, existe, segundo análise, um desalinhamento entre os cargos e funções da UNIR com seus servidores técnicos administrativos, sendo que alguns servidores estão alocados em setores que não vão de encontro às suas capacidades de formação profissional, escolar, acadêmica ou experiência de trabalho.

Esta situação causa a insatisfação de boa parte de seus servidores e é prejudicial para o crescimento da organização e para o alcance dos resultados esperados com seu planejamento.

A gestão por competências surge como ferramenta de gestão que pode valorizar o que cada servidor dispõe, ou seja, competências, habilidades e atitudes para uma boa prestação de serviço ao cidadão. Deste modo, a instituição pode através do mapeamento destas competências alinhar o que o trabalhador possui às suas necessidades organizacionais.

Nesse contexto a implantação do modelo de Gestão por Competências na instituição Universidade Federal de Rondônia (UNIR) seria uma alternativa para realinhar cargos e funções dos servidores técnicos?

A partir deste questionamento, a situação problema que se vislumbra é oportunizar a UNIR quanto a adoção de um estudo para implantação do modelo de gestão por competência buscando alinhar as competências organizacionais às competências dos seus servidores com intuito de, com maior eficiência, prestar um serviço público de qualidade aos usuários.

1.2 Objetivos

1.2.1Objetivo geral

Analisar o processo de gestão de pessoas na perspectiva de uma gestão por competência para os servidores técnicos da UNIR.

1.2.2 Objetivos específicos

a) Levantar informações sobre, funções, perfil e competências desempenhadas pelos servidores técnicos;
b) Identificar o grau de satisfação do servidor quanto ao cargo ou função que ocupa e as perspectivas de aproveitamento de suas competências;
c) Analisar uma sistemática de gestão por competência para o quadro de servidores técnicos da Unir.

1.3 Organização da Dissertação

O trabalho está organizado para que o leitor tenha um melhor entendimento do assunto e para alcançar os objetivos propostos, como mostra a figura (1).

Figura 1: Organização da Dissertação

Organização da Dissertação

Item	Assunto
1	Neste primeiro capítulo a introdução abrangendo os objetivos gerais e específicos a serem alcançados e este tópico que expõe a estrutura e organização da dissertação.
2	O segundo capítulo aborda o referencial teórico com suas subdivisões pelos assuntos escolhidos de forma a ter uma sequência lógica para o entendimento dos leitores.
3	O terceiro capítulo traz a metodologia utilizada no trabalho destacando-se os procedimentos metodológicos e a coleta e análise e tratamento dos dados;
4	O quarto capítulo aponta os resultados e discussões daquilo que foi pesquisado e proposto com a percepção dos respondentes do instrumento de pesquisa e suas opiniões abordando o processo de gestão de pessoas na UNIR com suas características, o quadro de servidores técnicos administrativos bem como a abordagem do Plano de Cargos Carreiras e Salários PCCTAE vigente
5	O quinto capítulo traz a recomendação para a UNIR com sugestões de implementação da Gestão por Competências na instituição
6	O sexto capítulo, enfim, traz as conclusões do assunto pesquisado
	Por fim, são apresentadas as referências utilizadas para pesquisa e concepção deste trabalho.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Este capítulo aponta a fundamentação teórica inerente à sustentação desta pesquisa. Assim, sequencialmente o referencial teórico abrangerá primeiramente o tema sobre as organizações destacando as organizações e o capital humano; a seguir o levantamento sobre a gestão por competência englobando a classificação das competências; na sequência a abordagem sobre as dificuldades na implantação da gestão por competências e posteriormente abordou-se a gestão por competências na administração pública pontuando os exemplos de implementação deste modelo na administração pública brasileira.

2.1. As organizações: conceitos e definições

As organizações executam quase todas as atividades na sociedade moderna; em média elas podem atingir resultados maiores do que aqueles alcançados por indivíduos isolados. Elas constituem grupos de pessoas que se organizam para alcançar um objetivo comum, (LACOMBE; HEILBORN, 2008).

Segundo Lazzareschi (2012), todas as empresas são organizações, mas nem todas as organizações são empresas; distinguindo-se pelo fato de que somente as empresas visam à obtenção de lucro. A autora cita o Estado como o maior modelo de organização, sendo que este existe sem o intuito de obter lucro.

As organizações precisam ter seus objetivos bem definidos para que suas estratégias sejam direcionadas para o alcance daquilo que foi planejado. Para Lacombe e Heilborn (2008, p. 23): “As organizações têm, portanto, objetivos que precisam ser bem identificados e explicitados. O lucro pode ser, em determinados períodos o objetivo principal de uma empresa, mas dificilmente o será sempre”.

Segundo Nogueira (2010), é necessário que as organizações se atentem para as mudanças constantes também quando se trata dos seus colaboradores; afinal as organizações são constituídas de pessoas e seu ambiente é dinâmico, com fatores internos e externos que podem influenciar nas suas ações e tomada de decisões.

Para o sucesso das organizações é necessário que seus colaboradores estejam comprometidos e em interação com os objetivos e valores organizacionais. Nogueira (2010) expõe no quadro 1 como se relacionam os fundamentos básicos para a interação entre pessoas e organizações.

Quadro 1: A Importância na interação entre pessoas e organização.

As organizações percebem e compreendem que	**As pessoas percebem e compreendem que**
- Para uma organização existir são necessárias pessoas.	- As organizações têm missão, visão e objetivos gerais e específicos.
- Os colaboradores têm percepções, interesses e necessidades individuais e coletivas.	- Elas passam a maior parte do tempo nas organizações e que devem manter uma relação harmônica e produtiva na organização.
- Os colaboradores têm papel fundamental no resultado da organização (fracasso ou sucesso) representando inclusive o Capital Intelectual.	- Elas devem agregar valor à organização, sendo inclusive responsáveis pelo resultado da organização (fracasso ou sucesso).
- Devem constantemente educar, planejar e integrar os colaboradores.	- Devem estar voltadas a novos conhecimentos e se aperfeiçoarem.

Fonte: (NOGUEIRA, 2010), adaptado pelo autor.

A estratégia da gestão de recursos humanos passou a ser muito importante nas organizações; pois de um lado defende os interesses dela com estratégias voltadas para negócios e do outro defende os interesses dos empregados, compreendendo os interesses individuais e coletivos como exposto no quadro (1).

As organizações precisam interagir com as pessoas que atuam para o alcance de seus propósitos e objetivos. Para isto, investir e acompanhar o desenvolvimento do seu capital humano é fundamental para elas.

2.1.1 As organizações e o Capital Humano

As instalações físicas, equipamentos e recursos financeiros são necessários para a organização, mas as pessoas são particularmente importantes; elas trazem o brilho da criatividade; elas planejam e produzem os produtos e serviços, controlam a qualidade, vendem os produtos, alocam recursos financeiros e estabelecem as estratégias e objetivos para a organização, (MILKOVICH E BOUDREAU, 2006).

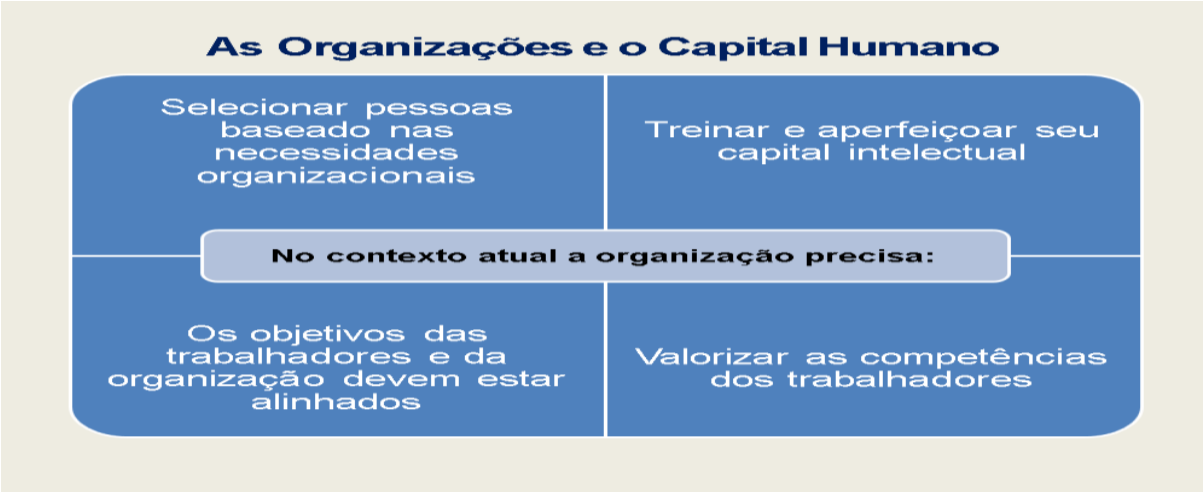
Oliveira *et al* (2014) afirmam que a área de RH assumiu um papel estratégico para os negócios nas organizações, papel que antes eram exclusivos de áreas como marketing ou comercial. O papel dos profissionais de gestão de pessoas teve a sua complexidade aumentada, alterando o seu foco de atuação.

Segundo OCDE[1] (2013), em 75% dos países que fazem parte desta organização e também em muitos outros países que não são membros dela, a desigualdade de renda tem se aprofundado no decorrer das duas últimas décadas. Por isso, investir em capital humano é a forma mais efetiva de promover o crescimento e distribuir seus benefícios de forma mais justa.

Na busca de respostas mais adequadas quanto aos desafios enfrentados no recrutamento e seleção de talentos humanos, atualmente as organizações tem utilizado a técnica da seleção por competências. Mesmo que esta prática não esteja plenamente consolidada, ela permite uma correlação mais direta e objetiva entre o perfil do candidato e as exigências do cargo, (BITENCOURT, 2010).

Na figura (2) pode ser entendido como precisa ser a relação entre a organização e a busca e seleção de capital humano visando obter uma qualificada força de trabalho responsável pelo sucesso organizacional.

Figura 2: As organizações e o capital humano



Fonte: Elaborado pelo autor.

A figura (2) apresenta alguns passos que podem ser seguidos quando se trata de selecionar e aprimorar as pessoas envolvidas nas atividades organizacionais. Este esboço serve como um marco inicial, cabendo adaptações e complemento por parte da organização, se adequando a realidade de cada uma.

[1]A Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico ou Econômico (OCDE) é uma organização internacional de 34 países que aceitam os princípios da democracia representativa e da economia de livre mercado, que procura fornecer uma plataforma para comparar políticas económicas, solucionar problemas comuns e coordenar políticas domésticas e internacionais. A maioria dos membros da OCDE é composta por economias com um elevado PIB per capita e Índice de Desenvolvimento Humano e são considerados países desenvolvidos.

2.2 Gestão por competências: conceitos e abordagens

Segundo Isambert-Jamati (1997) *apud* Brandão e Guimarães (2001, p. 9), a palavra competência, no fim da Idade Média, era associada à linguagem jurídica e dizia respeito à faculdade atribuída a alguém ou a uma instituição para apreciar e julgar certas questões. Por extensão, o termo passou a designar o reconhecimento social sobre acapacidade de alguém se pronunciar a respeito de determinado assunto e, mais tarde, passou a ser qualificadora de um indivíduo capaz de realizar determinado trabalho.

Assim, pode-se afirmar que competência é uma palavra do senso comum, utilizada para designar pessoa qualificada para realizar algo.

Segundo Hilsdorf (2012), no cotidiano utiliza-se a palavra competência associada à capacidade de resolver problemas, aptidão e habilidades. Mas segundo o autor, estas atribuições dão conta apenas de uma atitude reativa e não contempla a característica proativa e mais abrangente que o conceito assume no ambiente de negócios e das organizações.

Zarifian (2003) pressupõe que competência é*:* "tomar a iniciativa e assumir a responsabilidade diante das situações profissionais com as quais nos deparamos habitualmente. Consiste em um entendimento prático de situações, que se apoia em conhecimentos adquiridos e os transforma à medida que aumenta a diversidade de situações. Segundo o autor competência é a capacidade de uma pessoa assumir iniciativas, ir além das atividades descritas, ser capaz de compreender e dominar novas situações no trabalho, além de ser responsável e reconhecida por isso".

O parecer CNE/CEB nº 16/99 preceitua que: "alguém tem competência profissional quando constitui, articula e mobiliza valores, conhecimentos e habilidades para a resolução de problemas não só rotineiros, mas também inusitados em seu campo de atuação profissional. "O indivíduo competente age eficazmente diante do inesperado e do inabitual, superando a experiência acumulada transformada em hábito e liberando a profissional para a criatividade e a atuação transformadora", (PARECER CNE/CEB Nº 16/99)

Segundo Fleury e Fleury (2001) competência é o conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes, que são capacidades humanas, justificando um alto desempenho; acreditando que os melhores desempenhos são fundados na inteligência e personalidade dos indivíduos.

Percebe-se competência como estoque de recursos destes. Não obstante o foco de análise seja o indivíduo, autores americanos apontam para a importância de alinhamento das competências com as necessidades do cargo ou com as posições que existem na organização, (FLEURY E FLEURY, 2001).

Bitencourt (2010) conceitua competências como traços, qualidades ou características que contribuem para o correto desempenho das atribuições do cargo. Segundo a autora, a identificação das competências que a organização demanda deve ser feita antes do processo de seleção, facilitando o que mensurar nestes processos.

A identificação surge da análise de processos organizacionais ou das responsabilidades atribuídas ao cargo; sendo expressas de: Conhecimentos, Habilidades, Atitudes ou comportamentos, podendo ser mais bem definidos da seguinte forma como mostra a figura (3):

Figura 3: Conceito de conhecimento, habilidades e atitudes.

Conceito de Conhecimento, Habilidades e Atitudes

Bitencourt (2010)

Conhecimento	Conhecimento diz respeito ao que é previamente exigido saber para o adequado desempenho da posição. Esta categoria inclui capacidade de adequar informações técnicas a diferentes públicos, capacidade de aplicar perícia técnica na solução de problemas, entendimento da tecnologia em uso na organização, domínio de idiomas, etc.
Habilidade	Habilidade tem relação com a aplicação prática do conhecimento para produzir um desempenho adequado. Inclui, por exemplo, capacidade de gerenciar projetos, habilidades para solucionar problemas, capacidade para tomar decisões, capacidade de gerenciamento do tempo.
Atitude	Atitude ou comportamento refere-se a como o ocupante da posição deve agir sob certas condições ou como deve interagir com outros. Trata-se de qualidades mais intangíveis e, portanto, mais difíceis de mensurar e quantificar, mas nem por isso menos importante. São exemplos reação a críticas, resistência a estresse, capacidade de autocontrole, capacidade de ouvir ativamente, etc.

Fonte: Bitencourt (2010)

Na perspectiva de Durand[2] (2000) *apud* Brandão e Guimarães (2001), o conceito de competência segue essas três dimensões (conhecimentos, habilidades e atitudes), que englobam além das questões técnicas também a cognição e atitudes relacionadas ao trabalho como se percebe a seguir na (figura 4).

[2]DURAND, T.L'alchimie de lacompétence. *Revuefrançaise de gestion.* N.127, p.84-102, jan./fév.2000.

FIGURA 4 – As três dimensões da competência na perspectiva de Durand.

Fonte: Brandãoe Guimarães, (2001, p.10).

Brandão e Guimarães (2001) afirmam que nesse caso, analisando a (fig. 4),a competência diz respeito ao conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias à consecução de determinado propósito; e, segundo Bastos (2007), englobando a análise teórica em que associa competência ao conceito de entrega, fica evidente, que no entendimento comum competência é um reflexo do atingimento de resultados. Sendo pela construção do resultado desejado, pela resolução de problemas ou pelo cumprimento de procedimentos.

Fleury e Fleury (2001) também colocam competência como uma palavra do senso comum, utilizada para designar uma pessoa qualificada para realizar algo. O seu oposto, não implica apenas a negação desta capacidade, mas guarda um sentimento pejorativo, depreciativo. Chega mesmo a sinalizar que a pessoa se encontra ou se encontrará brevemente marginalizada dos circuitos de trabalho e de reconhecimento social.

De acordo com o Programa Nacional de Desenvolvimento de Pessoal - PNDP, também é preciso considerar o desempenho na discussão sobre competência. Freitas e Brandão (2006) reforçam esta relação entre competência e desempenho quando definem competência como uma combinação sinérgica de conhecimentos, habilidades e atitudes, *expressas pelo desempenho profissional,* dentro de determinado contexto organizacional. Assim, o desempenho é a manifestação das competências desenvolvidas pelo indivíduo durante sua trajetória profissional.

Para isso, tanto as organizações públicas como privadas requerem que na adoção do modelo de gestão de pessoas fundadas na competência sejam identificadas com clareza as carências, deficiências ou lacunas que existem em seu quadro de funcionários e que de alguma forma possam impedir ou bloquear o atingimento das metas, resultados e objetivos que foram estabelecidos por seu planejamento, (RICIERI, 2009).

No entendimento de Gramigna (2007) existem algumas premissas relevantes para a implementação do modelo de gestão por competências nas organizações, sendo que essas premissas precisam ser bem difundidas até que sejam internalizadas e façam parte da cultura organizacional, incluídas nas atitudes e no comportamento de todos os colaboradores; tais premissas podem ser expressas da seguinte forma:

> 1 – Conscientização de que cada tipo de negócio necessita de pessoas com perfis específicos.
> 2 – Crença de que cada posto de trabalho existente na empresa tem características próprias e deve ser ocupado por profissionais que apresentem determinado perfil de competências.
> 3 – Reconhecimento de que aqueles que ocupam funções gerenciais são responsáveis pela oferta de oportunidades que permitam o desenvolvimento e a aquisição de novas competências.
> 4 – Percepção de que sempre haverá demandas para o desenvolvimento de novas competências e o que hoje é essencial para a boa execução de um trabalho poderá agregar novas exigências amanhã (GRAMIGNA, 2007, P. 25).

Já Rabaglio (2008) aponta algumas vantagens na adoção da seleção por competências, que são apresentadas a seguir:

- Maior foco e objetividade na seleção.
- Mais consistência na identificação de comportamentos relevantes para a vaga.
- Maior facilidade de avaliação de desempenho no futuro.
- Maior chance de adaptações do profissional à empresa e à atividade.

Zarifian (2003) aborda a emergência de um novo modelo de educação profissional centrado no desenvolvimento de competências. Segundo o autor, é cada vez mais essencial que o técnico de nível médio ou pós-médio tenha um perfil de qualificação que lhe permita construir itinerários profissionais, com mobilidade e flexibilidade ao longo de sua vida produtiva de trabalho.

Zarifian (2003) complementa o seu entendimento salientando que um competente desempenho profissional exige domínio do seu “ofício”, associado à sensibilidade e à prontidão para mudanças em uma disposição para aprender, aprender a aprender e contribuir para seu permanente aperfeiçoamento e desenvolvimento profissional.

Segundo Zarifian, em sua obra; Nigro (1966) já cunhava que o treinamento representa uma necessidade contínua, tal como a educação que, na realidade nunca termina.

Bitencourt (2010) salienta que as competências essenciais são responsáveis pela atuação da organização no mercado que estimula o diferencial competitivo baseados nas especificidades e especialidades; as necessidades pessoais conduzem à necessidade crescente de formar e valorizar o profissional para dar respostas mais rápidas às demandas do mercado por meio de uma postura aberta à inovação, baseada em um perfil criativo e flexível, e do preparo para trabalhar e estimular o desenvolvimento das pessoas com quem se trabalha.

Fleury e Fleury (2001) explicam na figura 5 este entendimento.

FIGURA 5 – Competências como fonte de valor para o indivíduo e para a organização

Fonte: Fleury e Fleury (2001).

As competências como fonte de valor para o indivíduo e para a organização passam pelo saber agir, saber mobilizar, saber transferir, saber aprender, saber engajar, ter visão estratégica, assumir responsabilidades, etc. Segundo Fleury e

Fleury (2001, p. 187), estes fatores agregam valor tanto para a organização quanto para o indivíduo. “Do lado da organização, as competências devem agregar **valor econômico** para a organização e **valor social** para o indivíduo”.

Baseado no entendimento dos autores abordados e nos conceitos expostos pode-se salientar que em meio à diversidade de definições, constatam-se dois aspectos, que são comuns na maioria dos casos:

- a) Competências dizem respeito à mobilização de conhecimentos, habilidades e atitudes;
- b) Competências envolvem comportamentos observáveis que se expressam na ação ou desempenho dos indivíduos.

De acordo com OCDE (2013), “as competências se transformaram na moeda global do século 21”. Não havendo investimento adequado em competências; as pessoas permanecem à margem da sociedade, o progresso tecnológico não se traduz em crescimento econômico e os países não podem competir em uma sociedade mundial que se baseia cada vez mais no conhecimento. “Mas essa “moeda” perde valor à medida que evoluem as exigências dos mercados de trabalho e as pessoas perdem as competências que não utilizam”, (OCDE, 2013, p. 111).

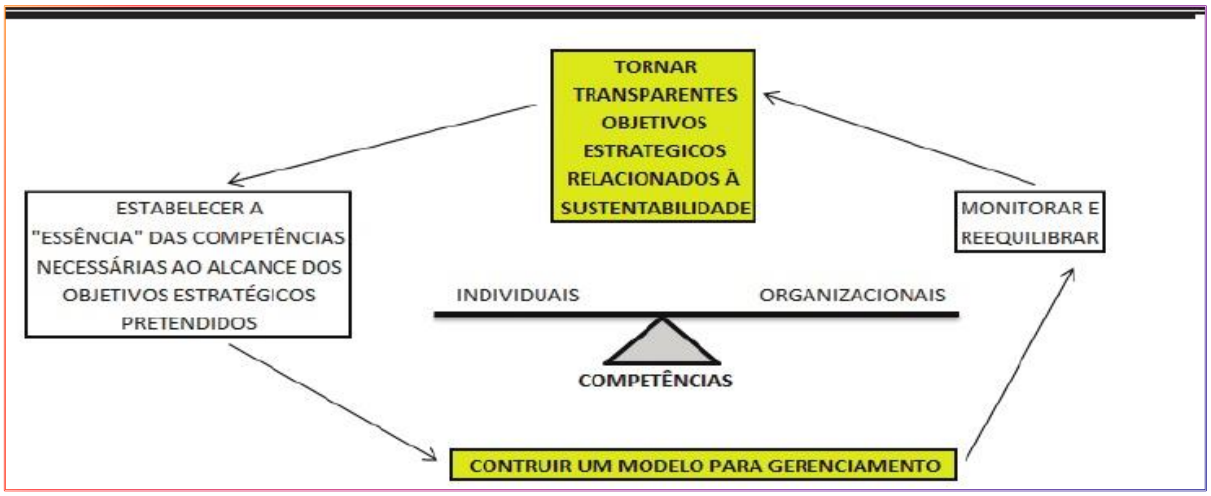
> A crise econômica mundial, com elevados níveis de desemprego, especialmente entre os jovens, torna urgente fomentar melhores competências. Ao mesmo tempo se deve levar em consideração a desigualdade da renda, causada em grande medida pela desigualdade entre os salários que remuneram a mão de obra de alta capacitação e os pagos às pessoas com baixa capacitação. A solução mais promissora para esses problemas é investir eficazmente nas competências no decorrer do ciclo de vida: desde a primeira infância, durante a educação obrigatória e ao longo da vida profissional, (OCDE, 2013, p. 111).

Para Ruas (2005), longe de constituir um universo homogêneo, a noção decompetências apresenta muitas indefinições, que dificulta sua utilização adequada por parte das empresas. No mesmo entendimento, Sampaio (2002) observa que, apesar de, nas últimas décadas, a noção de competência ter consolidado seu espaço em meio às organizações de produção e serviços, em todo o mundo, o conceito de competência não é único. As competências podem ser classificadas quando ligadas ao indivíduo como competências humanas e quando ligadas à capacidade das organizações em competências organizacionais; deste modo, as competências humanas afetam as competências organizacionais e vice-versa.

2.2.1 Classificação das competências

É claro que existem diversos autores que abordam o tema das competências e também diversas obras relacionadas ao assunto, sendo que a classificação quanto ao tipo delas é variada; neste sentido a proposta é que sejam abordadas neste trabalho as competências relacionadas ao indivíduo e às organizações. Sobre competências destaca-se a categorização das competências em dois níveis de análise: os níveis individuais e os níveis organizacionais, (CARBONE E COLABORADORES, 2006), conforme apresenta (Figura 6).

Figura 6: As competências individuais e competências organizacionais.



Fonte: (Munck; Souza eZagui,2011).

É possível entender (fig. 6), que de um lado as competências individuais de seus empregados/servidores e de outro as competências da organização relacionado ao que ela dispõe para seus trabalhadores exercerem suas atividades, é que formam a competência organizacional, ou seja, o somatório de ambas que pode determinar o sucesso ou fracasso da organização.

Analisando a (fig. 6), percebe-se que no nível do indivíduo, as competências humanas ou profissionais referem-se às competências do servidor ou de pequenas equipes de trabalho, também podem ser chamadas de competências individuais, (CARBONE *ET AL*., 2006; DUTRA, 2008).

De outro modo, já as competências organizacionais estão relacionadas à organização ou às suas unidades produtivas e representam os atributos que a tornam eficaz, (CARBONE *ET AL*., 2006; DUTRA, 2008).

As competências individuais e organizacionais estão relacionadas ao desempenho sendo que as competências de uma pessoa ou organização somente são percebidas pelos clientes ou usuários do serviço quando o desempenho é positivo, (OLIVEIRA *ET AL*, 2014).

Essas competências constituem mais do que o simples somatório das competências individuais, pois as interações entre as pessoas promovem sinergia e potencialização dos conhecimentos, habilidades e atitudes que resultam na competência organizacional, (GREEN, 1999, CARBONE, *ET AL*., 2006; GOMES *ET AL*., 2007; ZARIFIAN, 2008;). Tal apresentação se concretiza na figura 7.

Figura 7: As competências nos diferentes níveis organizacionais.

Fonte: (Brandão; Puente-Palacius; Borges-Andrade, (2007)).

Na fig. 7) e de acordo com Ruas (2005), as competências organizacionais são as que contribuem significativamente para a sobrevivência e/ou para a diferenciação da organização no âmbito de competição, engloba mercados regionais e/ou nacionais. Já as competências individuais - são aquelas que se pretende que "coloquem as propostas e projetos organizacionais e funcionais (de áreas) em ação".

São as competências capazes de mobilizar, integrar e colocar em ação conhecimentos, habilidades e atitudes a fim de atingir/superar desempenhos configurados na missão da empresa e da área, ou seja, a noção de competência gerencial deve ser pensada como uma ação através da qual se mobilizam conhecimentos, habilidades e atitudes pessoais e profissionais a fim de cumprir com certa tarefa ou responsabilidade, numa determinada situação, (RUAS, 2005).

Deste modo (fig. 7), pode-se inferir que as competências organizacionais são as necessárias para a execução das atividades de cada uma das principais funções da organização, como: produção, venda, logística, geração de produtos e serviços e controle; em outras palavras, são as competências coletivas associadas as atividades meio e fim da organização.

As organizações, consideradas organismos de interações humanas, conquistam seus resultados pretendidos quando há relação sinérgica entre os interesses individuais dos colaboradores e seus interesses, objetivos e valores; contribuindo para o aumento da aprendizagem organizacional e o alcance dos objetivos pretendidos e propostos, (SILVEIRA, OLIVEIRA E PINTO, 2016).

Brandão e Guimarães (1999, p. 6) *apud* Rodrigues (2006) corroboram dizendo que: “as competências das pessoas que compõem a empresa, aliadas a outros recursos, dão origem e sustentação à competência organizacional”. Que devem ser trabalhadas em conjunto para que os propósitos sejam alcançados para benefício de ambas as partes.

Ainda segundo Rodrigues (2006):

> “Pode-se identificar um ponto em comum entre os diferentes discursos a respeito das competências. Esse ponto comum diz respeito às transformações nos processos de trabalho, principalmente em função das inovações tecnológicas de produção e da informação, e os fatores de competitividade que demandam novas configurações para as relações que se estabelecem entre as pessoas e seu trabalho”, (RODRIGUES, 2006, p. 26).

Apesar dos conceitos abordados serem favoráveis a implementação do modelo de gestão por competências, essa não é uma tarefa fácil para que as organizações possam implementá-la. É necessário que seja levado em conta que existem dificuldades e orientações para o seu correto direcionamento e atingimento dos seus propósitos.

Segundo Ruano (2007) *apud* Brasil (2012a), “o processo de disseminação e internalização do modelo requer envolvimento e compromisso de todos os membros da organização”. O apoio dos gestores e altos dirigentes é fundamental para garantir a sustentabilidade da implantação e a superar as dificuldades que possam ocorrer ao longo do processo.

2.3 Dificuldades e orientações na implantação da Gestão por Competências

De acordo com Le Boterf (1994) *apud* Castro, Kilimnik e Sant'Anna (2008, p. 06), "apoiando-se na tríade **saberes, saber-fazer, e saber-se,** promove minucioso estudo da competência, o qual propicia importantes considerações".

> 1 - Em primeiro lugar, destaca que a competência não é estado nem conhecimento que se possui, pois a experiência cotidiana nos revela que pessoas que dispõe de conhecimentos e capacidades nem sempre sabem mobilizá-los em situações de trabalho ou momentos oportunos.
> 2 - Em segundo lugar, a competência é contingencial, ou seja, exerce-se em contexto particular, exigindo flexibilidade e ampla capacidade de atualização.
> 3 - Em terceiro lugar, a competência não é apenas construto operatório, mas também construto social. Assim, o autor reconhece que o indivíduo, envolvido no processo de conhecimento ou de compreensão, é guiado por sistemas de valores, de significações e por modelos que são socialmente compartilhados. Em decorrência, a competência não está dissociada das políticas e práticas organizacionais; há, portanto, políticas e práticas organizacionais que podem favorecer a competência, enquanto outras podem dificultá-la ou mesmo destruí-la, (CASTRO, KILIMNIK E SANT'ANNA, 2008, P. 06).

Segundo Gramigna (2007) as principais os direcionamentos para a implantação da gestão por competências são:

- O foco principal do modelo é a integração dos processos de recursos humanos. Essa é a condição básica para a obtenção de resultados positivos.
- Faz-se necessário alinhar as necessidades humanas à estratégia da empresa, tornando o ambiente de trabalho um espaço de aprendizagem e de troca de experiências.
- Possuir um plano, definir passos, traçar metas e pensar o futuro são ações que auxiliam a mapear o caminho – assim, estabelecer uma metodologia é essencial em qualquer processo de mudança.

Para Zarifian (2003, p. 75) "o desafio da gestão por competências é a volta do trabalho para o trabalhador". Visto que o trabalhador foi adequado ao modelo do posto de trabalho estando limitados a exercer atividades já previamente definidas.

Zarifian (2003) acrescenta que sair do posto de trabalho exprime-se em fazer com que, de algum modo, o trabalho seja reabsorvido pelo indivíduo que o realiza. É isso que significa também a inclinação para um modelo de competência.

“Trata-se mesmo de uma volta, porque o que significa competência senão que o trabalho se torne novamente expressão direta da competência possuída e utilizada pelo indivíduo que trabalha”, (ZARIFIAN, 2003, P. 76).

De acordo com OCDE (2013, p. 84):

> A subutilização das competências disponíveis pode ser resultado da introdução de novas tecnologias que realizam as tarefas que antes eram desempenhadas pelos trabalhadores. Em outros casos, é possível que os trabalhadores não combinem bem com seus postos de trabalho, por falta de informação ou por só utilizarem algumas de, e não todas, suas competências no trabalho. Além disso, pode haver carência de postos de trabalho para competências altas em um determinado setor ou localização geográfica, (OCDE, 2013, p. 84).

Modelos de competências, segundo Le Boterf (1994) tem maiores chances de se consolidarem efetivamente, quando a organização adota práticas de gestão de pessoas que compreendem características de modernidade que favoreçam o desenvolvimento, aplicação e retenção das novas competências requeridas; sem este entendimento torna-se dificultoso a sua implementação nas organizações.

Neste sentido Pires *et al* (2005) aponta que também os cargos de confiança devem ser prioritariamente ocupados com base nas competências dos servidores. Para a ocupação destes cargos, as considerações devem ir muito além de competências específicas (de caráter técnico e vinculadas a atribuições particulares), devem ser consideradas também as competências estratégicas, interpessoais e gerenciais relevantes para a organização. A avaliação deve ser por meio de processos o mais objetivo possível, impessoal e transparente.

2.4 Gestão por Competências na Administração Pública

A preocupação com atendimento aos usuários do serviço público não é de agora; há muito já se vem debatendo sobre o assunto e autores já viam a necessidade de melhorias e mudanças. Nigro (1966) já abordava a questão de que nenhum servidor público pode se considerar perfeitamente preparado para o cargo. “O objetivo do treinamento em serviço, ou, como se denomina, às vezes, treinamento pós-ingresso é estimular o servidor a lançar mão de seus melhores esforços e ajudá-lo a melhorar seu rendimento”.

No contexto atual percebe-se a administração pública federal começou a se preocupar com capacitação dos servidores; de início de forma tímida, mas que vem

se aperfeiçoando ao logo do tempo. Deste modo, podemos destacar alguns marcos legais em relação a Gestão da Capacitação por Competências na Administração Pública visando ampliar o conhecimento sobre esta questão. Cabe tratar aqui dos principais fatos e proposições jurídicas que marcaram a sua evolução.

Apresenta-se aqui um breve histórico da evolução do tema e os fatores favoráveis à implantação da Gestão por Competências na Administração Pública até o estabelecimento da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas – PNDP (Decreto 5.707 de 23 de fevereiro de 2006). Reuniu-se os acontecimentos mais significativos em uma linha do tempo, apresentados a seguir, (BRASIL, 2012).

Quadro 2: Marcos legais da gestão de pessoas na administração pública federal

Período	Leis e regulamentos	Objetivos
Década de 1960 e 1970	Decreto-Lei 200/67	Iniciar a reforma administrativa pautado nos princípios do planejamento, da descentralização, da delegação de autoridade, da coordenação e controle. Também possibilitou a estruturação dos sistemas de atividades auxiliares.
Década de 1990	Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990.	Criar o Regime Jurídico Único para toda a administração direta, autárquica e fundacional. Também desenvolver as áreas de pagamento, aposentadoria e capacitação
	Decreto nº 2.029, de 11 de outubro de 1996.	Regulamentar a participação de servidores públicos em ações de capacitação.
	Decreto nº 2.794, de 1º de outubro de 1998.	Instituir a Política Nacional de Capacitação dos servidores e suas diretrizes.
Anos 2000	Decreto nº 5.707, de 23 de fevereiro de 2006	Instituir a Política de Diretrizes do Plano Nacional de Desenvolvimento de Pessoas (PNDP) da Administração Pública Federal.
Década de 2011	Portaria nº 1.547, de 8 de junho de 2011,	institui a Rede de Desenvolvimento de Pessoas e suas finalidades, dentre as quais destacam-se: subsidiar o Comitê Gestor de Capacitação, no que se refere à identificação e planejamento de estratégias voltadas à implementação da PNDP no âmbito da administração pública federal; e a atuação de forma articulada e coordenada com órgãos e entidades do SIPEC visando a potencializar o compartilhamento de conhecimentos relativos à gestão por competências.

Fonte: Adaptado do Guia da Gestão da Capacitação por Competências do MPOG (2012).

Ainda de acordo com Brasil (2012, p. 10) abordando o marco legal do governo federal constata-se que:

> “Constatamos então que o Decreto nº 5.707/06 apresenta uma proposta inovadora porque a sua base de sustentação está nos conhecimentos demandados pela instituição, na flexibilização dos conceitos de postos de trabalho, no envolvimento e na responsabilização do indivíduo com seu desenvolvimento. Podemos destacar que a internalização da PNDP, mesmo em graus diferenciados no conjunto de órgãos da administração pública, certamente viabilizará a compreensão dos fundamentos para as ações de qualificação do corpo funcional que são requeridas em função da prestação de serviços públicos mais eficientes e efetivos para o cidadão” (BRASIL, 2012, P 10).

Neste sentido, é importante destacar o Decreto n° 5.707/2006 quando se fala em Gestão Por Competência no setor público brasileiro que foi o instituidor da Política de Diretrizes para o Desenvolvimento de Pessoal, tendo a adequação de competências dos servidores como finalidade para o alcance dos objetivos da instituição. Nele a Gestão Por Competência é tida como a gestão de capacitar voltado para o desenvolvimento conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes essenciais para que o servidor alcance o que a instituição propõe, (BRASIL, 2006).

Com as 13 diretrizes previstas no documento, o decreto 5.707/2006 objetiva o desenvolvimento da Política e Diretrizes para o Desenvolvimento de Pessoal da Administração Direta, Autárquica e Fundacional com as finalidades de: 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, (BEZERRA, 2014).

Para direcionamento ao que se propõe a implementação da gestão por competências o Guia da Gestão da Capacitação por Competências do Governo Federal traça os principais objetivos a serem seguidos, (BRASIL, 2012a):

- Nivelar e disseminar as referências da gestão da capacitação por competências a todos os órgãos da Administração Pública federal.
- Divulgar em uma linguagem acessível os conceitos e metodologias já existentes relacionados à gestão por competências.
- Consolidar e uniformizar, na Administração Pública, os procedimentos para mapear, diagnosticar e desenvolver as competências.
- Fornecer subsídios aos órgãos para viabilizar a efetiva implantação da gestão da capacitação por competências.

Diante dos entendimentos dos autores; é apresentado no quadro (3) as características para a implementação da Gestão por Competências na Administração Pública brasileira, baseado nas abordagens e conceitos pesquisados de alguns autores.

Quadro 3: Características para a implementação da Gestão por Competências na Administração Pública

CARACTERÍSTICAS	DEFINIÇÃO	AUTORES
- Ter iniciativa e responsabilidade	Ter competência *é* tomar a iniciativa e assumir a responsabilidade diante das situações profissionais com as quais nos deparamos habitualmente.	ZARIFIAN (2003)
- Treinamento em serviço	O objetivo do treinamento em serviço é estimular o servidor a lançar mão de seus melhores esforços e ajudá-lo a melhorar seu rendimento.	NIGRO (1966)
- Cognição e atitude relacionada ao trabalho	Competência é um reflexo do atingimento de resultados. Sendo pela construção do resultado desejado, pela resolução de problemas ou pelo cumprimento de procedimentos.	BASTOS (2007)
- Externalização dos Conhecimentos, Habilidades e Atitudes do servidor .	No PNDP a Gestão por Competência é tida como a gestão de capacitar voltada para o desenvolvimento conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes essenciais para que o servidor alcance os objetivos da instituição.	BRASIL (2006)
- Eficiência, eficácia e qualidade dos gastos com capacitação dos servidores públicos.	O PNDP objetiva o desenvolvimento permanente do servidor público, adequação das competências requeridas 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.	BEZERRA (2014)
- Valorização do servidor público	- A Administração pública tem acompanhado esse períodode valorização do servidor público, buscando a qualificação, a capacitação como um caminho para o desenvolvimento de uma administração pública mais afinada às necessidades sociais.	SILVA E MELLO (2013)
- Avaliação de Desempenho.	- A avaliação de desempenho deve estar ladeada à gestão por competências.	GUIMARÃES (2000)
- Fonte de valor para o indivíduo e para a organização.	- As competências como fonte de valor para o indivíduo e para a organização passam pelo saber agir, saber mobilizar, saber transferir, saber aprender, saber engajar, ter visão estratégica, assumir responsabilidades.	FLEURY E FLEURY (2001)
-Competências individuais e organizacionais.	- De um lado as competências individuais de seus servidores e de outro as competências da organização relacionado ao que ela dispõe para seus trabalhadores exercerem suas atividades, é que formam a competência organizacional.	MUNCK; SOUZA E ZAGUI (2011)
- Competências individuais e organizacionais	- As competências individuais e organizacionais estão relacionadas ao desempenho sendo que as competências de uma pessoa ou organização somente são percebidas pelos clientes ou usuários do serviço quando o desempenho é positivo.	OLIVEIRA *ET AL* (2014)

Fonte: Elaborado pelo autor

Silva e Mello (2013, p. 3) ressaltam a valorização do servidor público e aduzem que:

> A Administração pública tem acompanhado esse período de valorização do servidor público, buscando a qualificação, a capacitação como um caminho para o desenvolvimento de uma administração pública mais afinada às necessidades sociais. E é nesse contexto que as instituições públicas vivem uma nova realidade organizacional onde os saberes da organização devem estar alinhados à necessária coordenação do comportamento de seus membros e onde os cidadãos-clientes estão a cada dia mais exigentes em suas demandas. Isso faz com que um novo modelo de Gestão Pública seja adotado, um modelo mais integrado e voltado para a excelência, respeitando as particularidades de cada esfera, (SILVA; MELLO, 2013, P. 3).

A necessidade de implantação do modelo de gestão por competências nas organizações públicas é uma diretriz do governo criado por normas que visam adequar a gestão a uma maneira mais eficaz de agir, conduzir suas ações e atender as necessidades dos usuários do serviço público; assim, é fundamental que os gestores se atentem para isso e estudem métodos para sua implementação.

Portanto, é essencial que seja levado em conta estudos já feito por autores que a defendem e organizações que já adotaram o modelo de gestão por competências.

2.4.1 Exemplos de implementação do modelo de gestão por competências na administração pública brasileira

Partindo das diretrizes do governo e na busca de um modelo de gestão focado nas pessoas, valorizando os seres humanos e respeitando as individualidades de cada um e no entendimento que pessoas comprometidas e alinhadas aos interesses da instituição são fundamentais para o crescimento e o sucesso de qualquer organização, a Universidade Federal do Oeste do Pará (UFOPA) surge como um exemplo de implantação deste modelo, sendo que em 2011 foi oficialmente nela implantado o modelo de Gestão Por Competências, tendo como desafio abordar a necessidade de compromisso dos servidores para o sucesso da instituição, (BRASIL, 2011).

Outro exemplo de implantação foi a Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC) e no que diz respeito ao processo de desenvolvimento e implantação da Gestão por Competência, no período de maio/2008 a maio/2012 observou-se que as

transformações sociais dos últimos anos fizeram com que as instituições de ensino federal se mobilizassem no sentido de atender as exigências que surgiam.

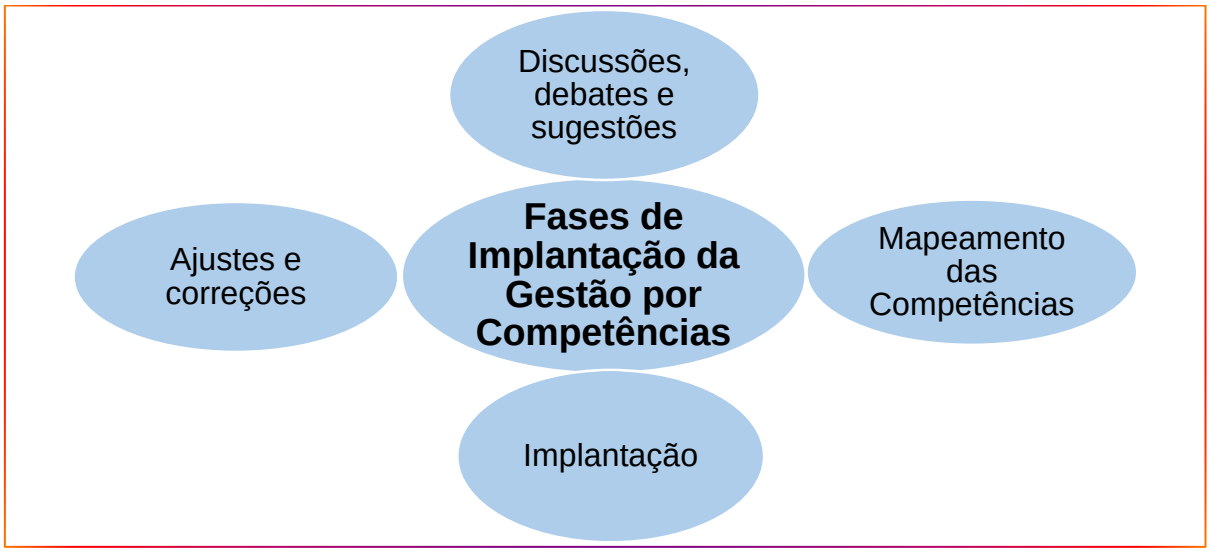
As instituições se viram obrigadas a rever seus modelos de gestão pressupondo a presença de trabalhadores preparados para esta nova realidade. Neste sentido, são necessários a formação contínua e o desenvolvimento destes trabalhadores na intenção de atuarem com determinadas competências de acordo com cada realidade encontrada, (BURIGO E LAUREANO, 2013).

Na avaliação de dois anos na UFOPA foram alcançadas várias conquistas, como a captação e retenção de recursos humanos. A chegada de servidores possibilitou a expansão das ações da universidade junto à sociedade. “Portanto esse projeto, alinhado ao Plano de Desenvolvimento Institucional, vai criar oportunidades para avançarmos na consolidação da nossa universidade”, (MORAES, 2011).

Na UFSC apesar de estudos e feita à proposta para implementação, o modelo ainda não foi implementado e não existe o acompanhamento e avaliação das ações já realizadas. Contudo, a gestão por competência é necessária e um desafio para que os gestores da instituição consigam realizá-la, mas ainda não se conseguiu uma estrutura que permita a implementação.

As instituições que adotaram o modelo de gestão por competências trilharam um caminho que era novo para elas e foram adquirindo experiência ao longo deste caminho; por isso, a implantação deste modelo passou por algumas fases como se destaca na figura (8):

Figura 8: Fases de Implantação do Modelo de Gestão por Competências



Fonte: Elaborado pelo autor

Pode-se constatar que na implantação do modelo de gestão por competências nas instituições citadas os caminhos percorridos foram os destacados na figura na figura (8):

- Primeiramente houve o debate e discussões que abarcaram os diversos setores das instituições englobando além do quadro de servidores e os discentes na busca de sugestões de como fazer;
- Posteriormente o mapeamento das competências do quadro funcional foi feita por consultoria externa à instituição visando dar maior credibilidade aos resultados;
- A partir de então se deu andamento a implantação propriamente dita que a partir de então começou a ser monitorada aplicando quando necessário os ajustes e correções verificadas.

Capuano (2015) ressalta que no Brasil o setor público apresenta alguns aspectos institucionais problemáticos que os países desenvolvidos da OCDE não apresentam; aspectos estes que precisam ser avaliados num contexto de Gestão por Competências.

O autor coloca a ética pública como comportamento político que teria que ser mudado em favor de valores democráticos essenciais; sendo assim, a comprovação de competência profissional deveria ser objetiva, bem como a comprovação de competências para a promoção na carreira e para a ocupação de cargos de alta gestão na administração pública, (CAPUANO, 2015).

Estes valores relacionados com uma nova visão de gestão do setor público necessitam da união de dois instrumentos tecnológicos de gestão que são: avaliação de competência e avaliação de desempenho que são “as duas faces da mesma moeda”.

As instituições aqui citadas como exemplos do modelo de gestão por competências partiram para sua implementação após debates, discussões e sugestões tanto do quadro de servidores quanto da comunidade acadêmica buscando envolver todos os atores da organização; a partir daí foi realizado por uma consultoria externa o mapeamento das competências existentes na instituição e posteriormente a sua real implantação.

3. METODOLOGIA

A proposta utilizada para o alcance dos objetivos propostos neste trabalho é a pesquisa documental e bibliográfica, e pesquisa de campo de natureza qualitativa.

Sendo que a pesquisa documental é uma técnica decisiva para a pesquisa em ciências sociais e humanas, a análise documental é indispensável porque a maior parte das fontes escritas - ou - não são quase sempre a base de trabalho de investigação; é aquela realizada a partir de documentos, contemporâneos ou retrospectivos, considerados cientificamente autênticos, (CORSETTI, 2006).

Ao tratar da pesquisa bibliográfica, Neves, Jankoski e Schnaider (2013) a conceituam como sendo “o levantamento de um determinado tema, processado em bases de dados nacionais e internacionais que contêm artigos de revistas, livros, teses e outros documentos”. O resultado obtido é uma lista com referências e resumos dos documentos localizados na “base de dados”.

Fonseca (2002) salienta que a pesquisa de campo é utilizada para coletar dados e informações diretamente da realidade por meio do uso de técnicas de coleta como entrevistas para dar respostas a alguma situação ou problema previamente abordado. Segundo o autor a pesquisa de campo caracteriza-se pelas investigações em que, além da pesquisa bibliográfica e/ou documental, se realiza coleta de dados junto a pessoas, com o recurso de diferentes tipos de pesquisa (pesquisa ex-post-facto, pesquisa-ação, pesquisa participante, etc.).

3.1 Procedimentos metodológicos

O levantamento dos dados pretendidos levou em conta os documentos analisados em livros, revistas, sites da internet, artigos, dissertações e teses que já abordaram o assunto proposto e a aplicação de questionário junto aos servidores técnicos administrativos da UNIR utilizando a ferramenta *google forms.*

Segundo Marconi e Lakatos (2003, p. 166) “São vários os procedimentos para a realização da coleta de dados, que variam de acordo com as circunstâncias ou com o tipo de investigação”.

Dentre as técnicas citadas pelos autores, será utilizada neste trabalho a “coleta documental”, ou seja, a revisão bibliográfica e a aplicação de questionário semiestruturado.

Devido a dificuldades de obtenção dos e-mails de todos os servidores técnicos administrativos da instituição, ou seja, dos oito *campi,* de todas as pró-reitoras e demais setores, os dados foram coletados por amostragem.

A escolha por abordar apenas a carreira de técnicos administrativos se deu pelo fato de que são estes servidores que estão ligados mais diretamente com a área de gestão das universidades federais; assim, a gestão por competências pode ser melhor aplicada e se adequa mais a este público dentro da instituição.

Para a coleta dos dados, foi utilizado o formulário *google forms* enviado para os servidores técnicos administrativos das seguintes localidades: *campus* de Ariquemes, *campus* de Cacoal, *campus* de Vilhena, Pró-Reitoria de Administração - PRAD e Pró-Reitoria de Planejamento – PROPLAN.

A pesquisa foi enviada para os grupos nas datas de 09/05/2018, em 14/05/2018 e em 18/05/2018 obedecendo a um intervalo de envio entre 4 e 5 dias para que os respondentes fossem estimulados a responder o instrumento de pesquisa, conforme especificado no quadro (4).

Quadro 4: Distribuição do Instrumento de Pesquisa.

LOCALIDADE	**ENVIADOS**	**RECEBIDOS**	**DATA DE ENVIO**
CAMPUS DE ARIQUEMES	13 SERVIDORES	06 SERVIDORES	09/05/2018
CAMPUS DE CACOAL	23 SERVIDORES	13 SERVIDORES	09/05/2018
CAMPUS DE VILHENA	27 SERVIDORES	09 SERVIDORES	09/05/2018
PRAD	06 SERVIDORES	02 SERVIDORES	09/05/2018
PROPLAN	46 SERVIDORES	07 SERVIDORES	09/05/2018
LOCALIDADE	**ENVIADOS**	**RECEBIDOS**	**DATA DE ENVIO**
CAMPUS DE ARIQUEMES	07 SERVIDORES	00 SERVIDORES	14/05/2018
CAMPUS DE CACOAL	10 SERVIDORES	02 SERVIDORES	14/05/2018
CAMPUS DE VILHENA	18 SERVIODRES	02 SERVIODRES	14/05/2018
PRAD	04 SERVIDORES	00 SERVIDORES	14/05/2018
PROPLAN	39 SERVIDORES	02 SERVIDORES	14/05/2018
LOCALIDADE	**ENVIADOS**	**RECEBIDOS**	**DATA DE ENVIO**
CAMPUS DE ARIQUEMES	07 SERVIDORES	00 SERVIDORES	18/05/2018
CAMPUS DE CACOAL	08 SERVIDORES	01 SERVIDORES	18/05/2018
CAMPUS DE VILHENA	16 SERVIODRES	01 SERVIODRES	18/05/2018
PRAD	04 SERVIDORES	01 SERVIDORES	18/05/2018
PROPLAN	37 SERVIDORES	05 SERVIDORES	18/05/2018

Fonte: Elaborado pelo autor

3.2 Coleta e análise dos dados

Os dados do instrumento de pesquisa estão dispostos por *campus* e setores pesquisados da UNIR e são trabalhados por categoria de questionamentos e respostas obtidas. No decorrer do trabalho procurou-se detalhar utilizando-se

quadros, gráficos e textos, os resultados obtidos, por localidades pesquisadas, buscando sempre que necessário a comparação das respostas obtidas.

O objetivo de alcançar a maioria de respondentes possível nas localidades foi conseguido; com exceção de 1 (uma) localidade onde a obtenção de respostas foi menor. Ao analisar o âmbito geral das respostas dos servidores técnicos verifica-se que o alcance foi de 44,34% dos respondentes que receberam o instrumento de pesquisa.

Foi utilizada a escala de *Likert* no instrumento de pesquisa onde ao contrário das perguntas comumente rotineiras ela nos permite medir as atitudes e conhecer o grau de conformidade do entrevistado com qualquer afirmação proposta. É totalmente útil para situações em que precisamos que o entrevistado expresse com detalhes a sua opinião. Neste sentido, as categorias de resposta servem para capturar a intensidade dos sentimentos dos respondentes envolvidos na pesquisa, (NETQUEST, 2015).

O questionário de pesquisa via *google forms* foi construído de acordo com o estabelecido nos objetivos deste trabalho, procurando fazer questionamentos relacionados ao assunto abordado, ou seja: gestão de pessoas na UNIR, gestão por competências, satisfação do servidor quanto ao trabalho, aproveitamento de competências, dentre outros.

No questionário as perguntas observaram 3 características: onde pudesse ser observado as respostas por meio de porcentagem de respostas obtidas, onde pudesse ser observado o grau de conformidade de acordo com cada questionamento (escala de *Likert* onde pode ser medido o grau de escolha das respostas de 1 a 5) e questões com respostas abertas onde os servidores puderam expressar seus pensamentos e ideias sobre determinados questionamentos.

3.2.1 Envio e recebimento da pesquisa e porcentagem das respostas dadas

Nas figuras a seguir é verificado o quantitativo de servidores técnicos administrativos da UNIR, o quantitativo de servidores que foram enviados o instrumento de pesquisa e a porcentagem das respostas obtidas neste trabalho; esta verificação está descrita tanto por localidade pesquisada como em âmbito geral, ou seja, analisando as respostas de todos os servidores técnicos administrativos participantes da pesquisa.

Figura 9: Relação entre quantidade de servidores da UNIR e quantidade enviada.

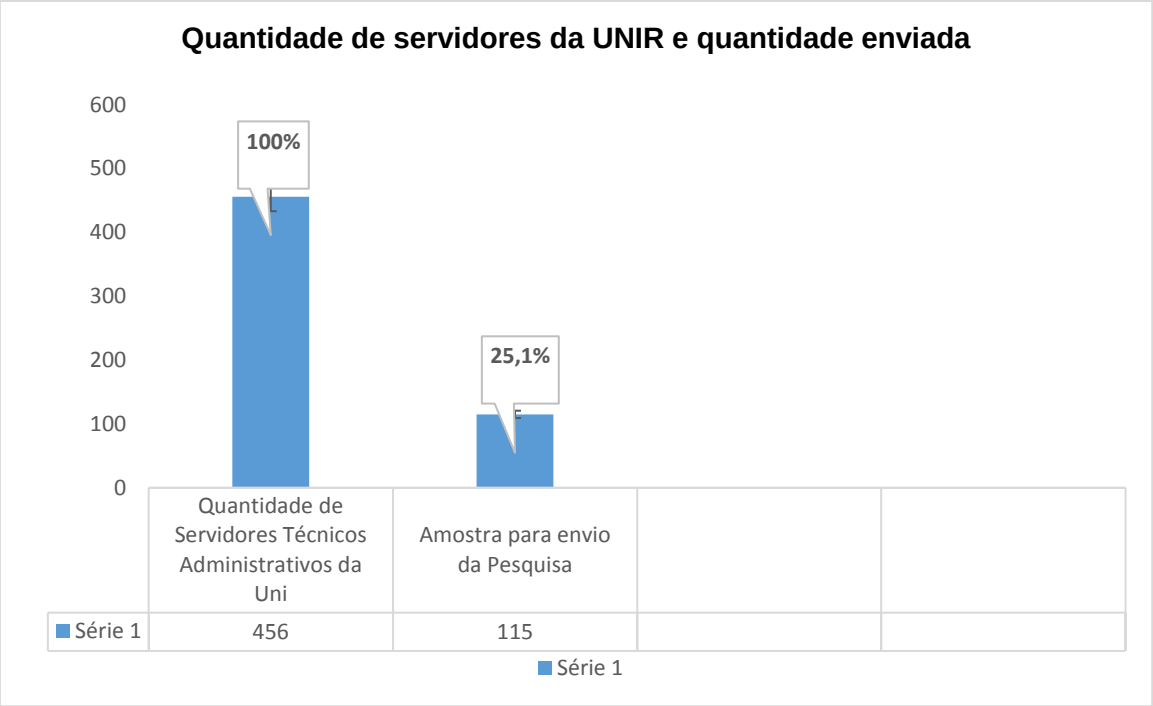


Figura9: Pesquisa (2018)

Figura 10: Quantitativo de pesquisa enviada e recebida por *campus* e setores da UNIR e quantitativo geral.

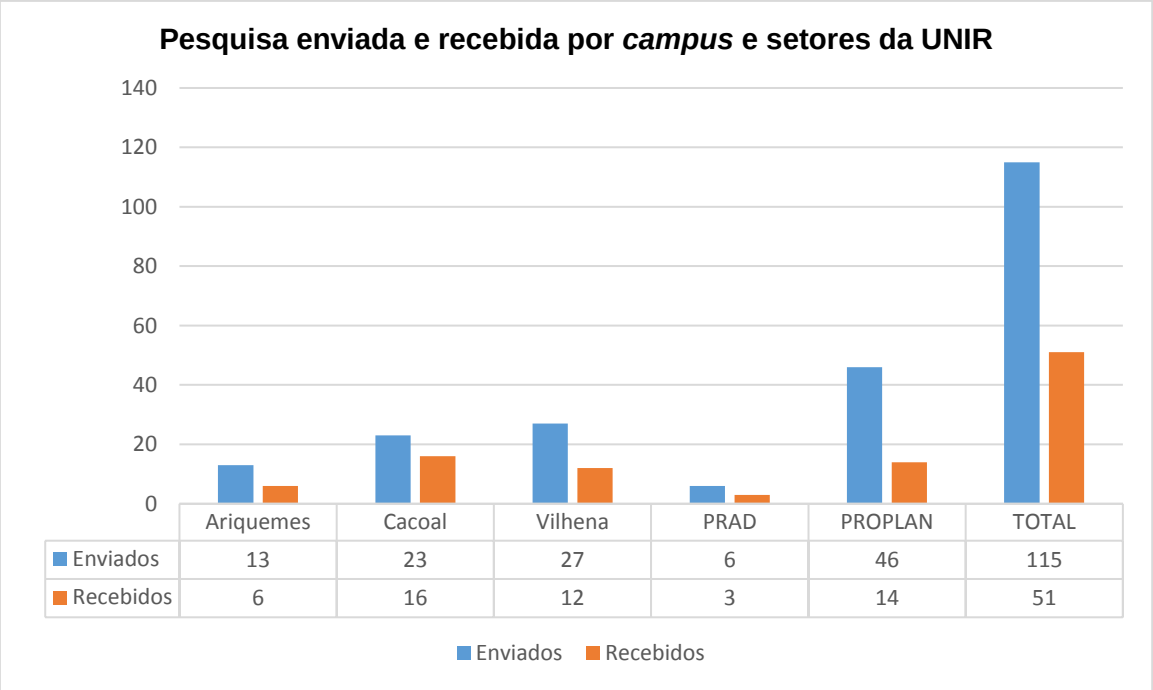


Figura 10: Pesquisa (2018)

Figura 11: Porcentagem de envio e recebimento da pesquisa via *google forms.*

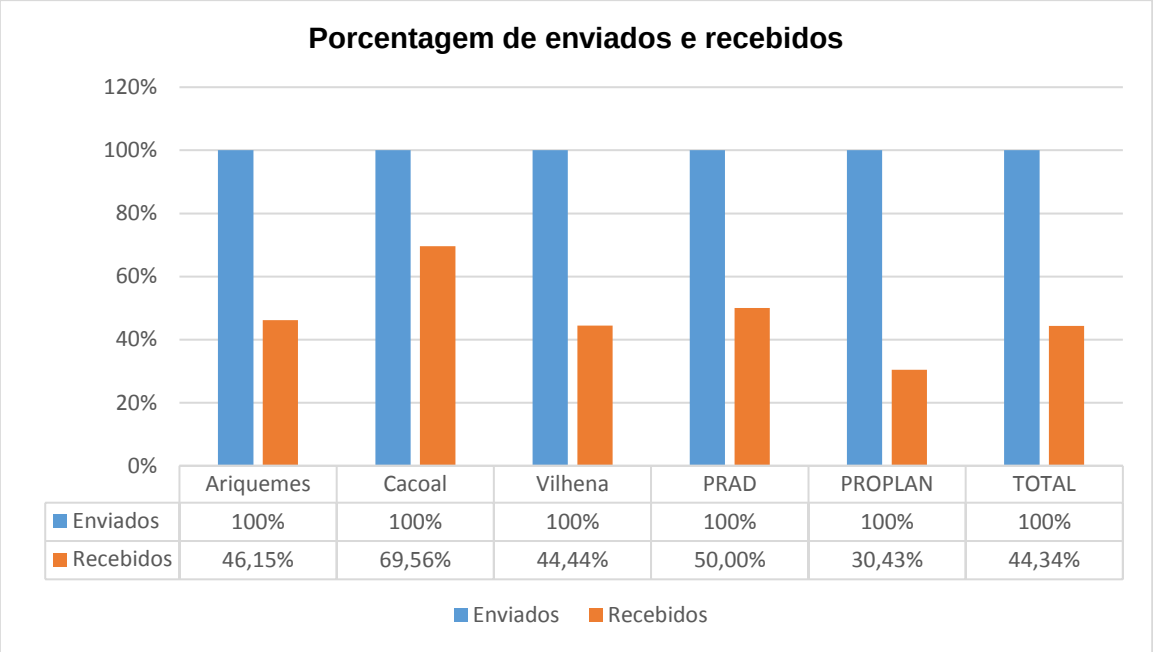


Figura 11: Pesquisa (2018)

Os gráficos apresentados trazem detalhadamente desde o quantitativo de servidores técnicos administrativos da Universidade Federal de Rondônia (UNIR) bem como o quantitativo de servidores que foram selecionados para o envio do instrumento de pesquisa via *google forms*; trazendo ainda a quantidade de servidores por localidade escolhida dentre os *campus* e setores da instituição, bem como o percentual de recebimento, ou seja, retorno dos respondentes com as específicas porcentagens por localidades e porcentagem geral.

Quanto à análise dos dados verifica-se que de 456 servidores técnicos administrativos em atividade do quadro da UNIR, foi enviado a pesquisa para 115 servidores, o que corresponde a aproximadamente 25% da categoria selecionada para a pesquisa.

Como mostram as figuras 10 e 11, pode-se detalhar a verificação que cada localidade teve em relação a responderem a pesquisa sendo que o *campus* de Cacoal foi a localidade que se destacou na aceitação da proposta feita e as demais localidade tendo uma menor aceitação, mas com um bom índice de respondentes colaborando para o resultado da pesquisa.

4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

4.1 Diagnóstico da Realidade Investigada

Este trabalho se caracteriza por observar, um desalinhamento entre os cargos e funções da UNIR com seus servidores técnicos; em muitos casos os servidores são alocados em um setor que não são aproveitadas suas capacidades técnicas e sua formação profissional, escolar ou acadêmica. Este desalinhamento traduz a insatisfação de boa parte de seu corpo de trabalho, como também é prejudicial para o crescimento da organização e para o alcance dos resultados esperados.

É fato que tanto em organizações públicas como em organizações privadas este desalinhamento é prejudicial às instituições causando prejuízos muitas vezes irreparáveis e irreversíveis. Cabe ressaltar que a ineficiência na prestação do serviço causa não somente prejuízos financeiros e materiais e sim também a perda de credibilidade e o desgaste da imagem da instituição junto à sociedade.

O próprio TCU por meio do acórdão nº 103/2015 na discussão do relatório de auditoria realizado como parte integrante de Fiscalização de Orientação Centralizada (FOC) que avaliou a governança e a gestão de pessoas em instituições federais de ensino, estabeleceu para a Universidade Federal de Rondônia a proposta de um modelo de gestão baseado nas competências.

Esta recomendação ainda não foi atendida pela universidade e segundo UNIR – Relatório de Gestão (2015), a justificativa do não cumprimento é que:

> - As providências estão em andamento.
> - A Diretoria de Gestão de Pessoas respondeu à Auditoria Interna em 19/12/2016 que as ações delegadas à Comissão constituída para apresentar Plano de Ação em atendimento ao Acórdão 103/TCU, finalizaram com a apresentação do Relatório final.
> - As ações seguintes dependem da aceitação do Relatório por parte da Gestão e constituição de novas comissões para execução do plano apresentado que podem, ou não, ter membros partícipes da comissão anterior.

No relatório de Gestão 2015 da UNIR sobre os desafios que a instituição enfrenta, é destacada a busca de eficiência, eficácia e efetividade nas práticas de gestão administrativa e acadêmica com transparência e quebra de velhos paradigmas, quando nos objetivos sobre a política de formação e capacitação do corpo técnico administrativo propôs restabelecer os mecanismos de implantação do PCCTAE:

> Insatisfação salarial quando se compara o plano de cargos (PCCTAE) com os níveis remuneratórios de outros órgãos/esferas de governo, em especial os Poderes Judiciário e Legislativo. Além da remuneração, os benefícios relacionados a auxílios/indenizações são menores no Poder Executivo. Tal situação cria um clima de permanente expectativa de aprovação em outro concurso para obter melhoria das condições remuneratórias, ou seja, a falta de isonomia salarial cria total desestímulo entre as diversas carreiras no serviço público, (RELATÓRIO DE GESTÃO, 2015).

Diante de tais fatos é levantado o questionamento em relação ao modelo de gestão adotado pela Universidade Federal de Rondônia – UNIR se este vai de encontro com o alinhamento entre cargos, funções e competências exercidos pelos servidores técnicos administrativos da instituição.

4.1.1Informações sobre a Fundação Universidade Federal de Rondônia

A Fundação Universidade Federal de Rondônia é uma instituição pública de Educação Superior que atua há mais de 35 anos no Estado. Tem sede na cidade de Porto Velho- RO, criada pela Lei n.º 7.011, de 08 de julho de 1982. Seu objetivo é ser uma instituição pluridisciplinar de formação dos quadros profissionais de nível superior, de pesquisa, de extensão e de domínio e cultivo do saber humano.

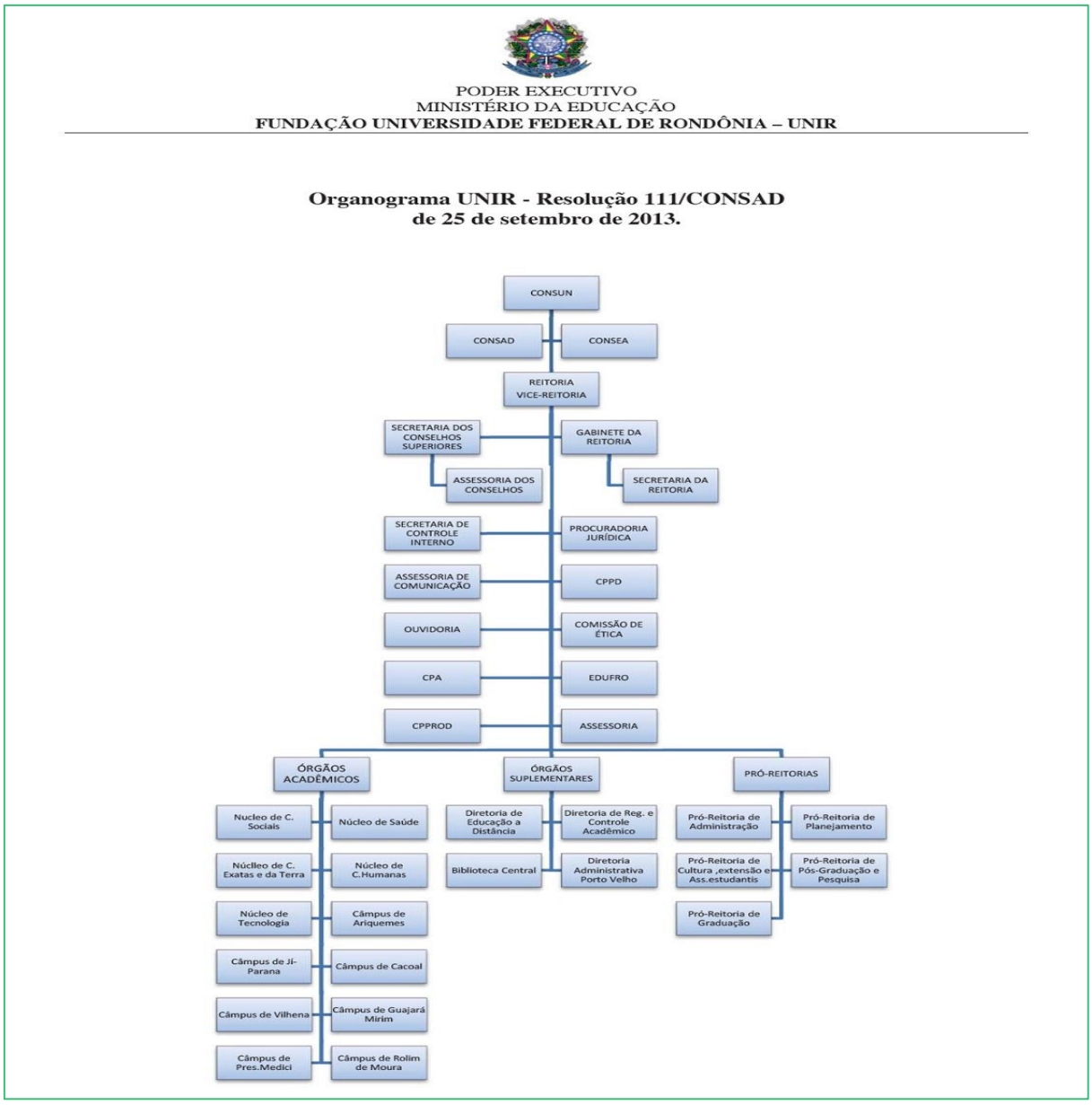
A sua finalidade é a promoção do saber científico puro e aplicado atuando em sistema indissociável de ensino, pesquisa e extensão; seu objetivo específico visa promover a produção intelectual institucionalizada, mediante o estudo sistemático dos temas e problemas mais relevantes, tanto do ponto de vista científico e cultural, quanto regional e nacional, formando profissionais que atendam aos interesses da região amazônica, estimulem e proporcionem os meios para a criação e a divulgação científica, técnica, cultural e artística, respeitando a identidade regional e nacional, estimulem os estudos sobre a realidade brasileira e amazônica em busca de soluções para os problemas relacionados com o desenvolvimento econômico e social da região mantendo intercâmbio com universidades e instituições educacionais, científicas, técnicas e culturais nacionais ou internacionais, desde que não afetem sua autonomia, obedecidas as normas legais superiores.

Sua missão é produzir e difundir conhecimento, considerando as peculiaridades Amazônicas, visando o desenvolvimento da sociedade; tendo como visão ser referência em Educação Superior, ciência, tecnologia e inovação na Amazônia até 2018.

A Universidade Federal de Rondônia caracteriza-se por ser até o momento a única instituição de Ensino Superior Pública no Estado de Rondônia, abrangendo os municípios de Porto Velho, Ariquemes, Cacoal, Guajará-Mirim, Ji-Paraná, Presidente Médici, Rolim de Moura e Vilhena com funcionamento de estrutura multicampi.

Ao compararmos a UNIR com a maioria das instituições em educação do governo federal é nítido que se trata de uma instituição relativamente nova e que ainda caminha para formas de gestão que acompanhem as necessidades atuais da região em que está inserida e do povo que nela habita. A Unir está estruturada hierarquicamente como mostra o organograma institucional da figura (12):

Figura 12. Organograma da Fundação Universidade Federal de Rondônia (UNIR).



Fonte: UNIR - Relatório de Gestão (2016).

O organograma da Universidade Federal de Rondônia reflete que a instituição possui uma estrutura hierarquizada de gestão através de conselhos superiores onde são tomadas as decisões. O planejamento das ações da Universidade Federal de Rondônia – UNIR é realizado a partir do Plano de Desenvolvimento Institucional – PDI -2014-2018 (em vigência) que norteia os objetivos e metas para execução no exercício, conforme orçamento disponibilizado pelo Ministério da Educação.

Considerando as demandas de cada unidade e alinhando-se a Missão e Visão institucional, a Pró-Reitoria de Planejamento - PROPLAN encaminha às unidades a cada exercício, formulário próprio para preenchimento do Plano de Ação das Unidades Gestoras, assegurando assim, a transparência e participação no processo de planejamento. Após preenchimento dos formulários as demandas são consolidadas no Plano de Ação da Universidade e incorporadas a Proposta Orçamentária para aprovação dos Conselhos Superiores.

A PROPLAN vem trabalhando para que os Planos de Ação de todas as unidades administrativas e acadêmicas estejam articulados ao Plano de Desenvolvimento Institucional – PDI da Universidade, visando o cumprimento de sua Missão e Visão. Os resultados das ações estabelecidas no Plano de Ação são registrados por meio de formulário próprio, encaminhado as unidades ao final do exercício, estabelecendo assim, o acompanhamento das ações executadas conforme o planejado, (UNIR - RELATÓRIO DE GESTÃO, 2016).

4.2 Processo de Gestão de Pessoas na UNIR

A partir da pesquisa junto aos técnicos da UNIR buscou-se trazer como é a relação entre servidor e instituição no tocante a gestão de pessoas, conhecer como se dá este processo e as características de cada localidade pesquisada para possíveis comparações.

Antes é importante conhecer o quadro de servidores técnicos administrativos da instituição, trazendo uma síntese deste quantitativo por cargo. As informações mais detalhadas a respeito da composição do quadro de pessoal estão no apêndice (B) deste trabalho.

4.2.1 Quadro do corpo técnico administrativo da UNIR

A UNIR possui um quadro de servidores técnicos em diversas áreas profissionais distribuídos em níveis correspondentes a escolaridade exigida para cada cargo. Nos cargos de nível superior a categoria E, nos cargos de nível médio a categoria D e nos cargos de nível fundamental as categorias C, B e A. Assim, o corpo técnico administrativo da UNIR possui um quantitativo que é exposto a seguir.

Quadro 5: Quantitativo dos servidores técnicos administrativos da UNIR

Nível	Formação exigida	Situação atual	Quantidade
E	Superior	CARGOS OCUPADOS	188
D	Médio	CARGOS OCUPADOS	214
C – B - A	Fundamental	CARGOS OCUPADOS	54
TOTAL DE CARGOS OCUPADOS A+B+C+D+E			**456**

Fonte: Pesquisa (2018)

4.3 Visão dos técnicos da UNIR segundo pesquisa realizada.

Diante da necessidade de conhecer o perfil dos servidores técnicos da UNIR, segue as informações obtidas a partir do levantamento feito pelo instrumento de pesquisa que a partir dos posicionamentos recebidos dos participantes, permitiu conhecer um pouco mais a fundo essa carreira no quadro da instituição.

4.3.1 Dados referente a pergunta 1: (a, b, c, d) do instrumento de pesquisa.

No quadro (6) se verifica os dados coletados referentes as características dos servidores técnicos administrativos da UNIR nos locais pesquisados, ou seja, o perfil dos servidores. Portanto, são expostas as informações quanto ao gênero (masculino e feminino), faixa etária (idade), o tempo de serviço destes servidores na instituição e a escolaridade que os entrevistados possuem, ou seja, grau de instrução destes.

As informações estão separadas por localidades pesquisadas e visam conhecer o corpo técnico da instituição. O quadro é elaborado para fornecer as porcentagens de respostas por localidades e também uma média geral para comparativo na busca do entendimento necessário para apuração dos dados.

Quadro 6: Perfil do servidor da UNIR

GÊNERO		
Localidades	**Feminino**	**Masculino**
Ariquemes	50%	50%
Cacoal	56,3%	43,8%
Vilhena	83,3%	16,7%
PRAD	66,7%	33,3%
PROPLAN	21,4%	78,6%
Média	**55,54%**	**44,46%**

IDADE				
Localidades	**Entre 18 e 28 anos**	**Entre 29 e 39 anos**	**Entre 40 e 50 anos**	**Acima de 50 anos**
Ariquemes	33,3%	66,7%	-	-
Cacoal	31,3%	43,8%	12,5%	12,5%
Vilhena	8,3%	58,3%	16,7%	16,7%
PRAD	33,3%	66,7%	-	-
PROPLAN	14,3%	42,9%	35,7%	7,1%
Média	**24,1%**	**55,66%**	**12,98%**	**7,26%**

TEMPO DE SERVIÇO NA UNIR				
Localidades	**De 01 a 03 anos**	**De 04 a 08 anos**	**De 09 a 15 anos**	**Acima de 15 anos**
Ariquemes	17,7%	66,7%	16,7%	-
Cacoal	25%	62,5%	-	12,5%
Vilhena	41,7%	41,7%	8,3%	8,3%
PRAD	-	66,7%	33,3%	-
PROPLAN	21,4%	57,1%	14,3%	7,1%
Média	**21,16%**	**58,74%**	**14,52%**	**5,58%**

ESCOLARIDADE						
Localidades	**Nível Fundamental**	**Nível Médio**	**Nível Superior**	**Especialização**	**Mestrado**	**Doutorado**
Ariquemes	-	16,7%	-	66,7%	16,7%	-
Cacoal	-	6,2%	31,3%	56,3%	6,2%	-
Vilhena	-	8,3%	25%	58,3%	8,3%	-
PRAD	-	-	33,3%	33,3%	33,3%	-
PROPLAN	-	-	-	92,9%	7,1%	-
Média	**0,0%**	**6,24%**	**17,92%**	**61,5%**	**14,34%**	**0,0%**

Fonte: Pesquisa (2018)

Os dados mostram que as mulheres são 55,54% no quadro de servidores técnicos da UNIR, enquanto 44,46% são homens nas localidades pesquisadas; havendo, de acordo com estes dados, uma ligeira predominância do sexo feminino. Quanto a idade os dados mostram que a maioria dos servidores está na faixa de 29 a 39 anos em seguida a faixa de 18 a 28 anos, que corresponde a 55,66% e 24,1% respectivamente.

Em relação ao tempo de serviço destes servidores na instituição os dados apontam 58,74% trabalha de 4 a 8 anos nela e 21,16% trabalha de 1 a 3 anos, dividindo-se o restante do percentual entre os servidores que trabalham acima de 8 anos na UNIR.

Quanto ao nível de escolaridade dos servidores os dados apontam que 61,5% possui alguma especialização de pós-graduação seguido dos que possuem alguma graduação e depois aqueles que possuem um mestrado.

4.3.2 Dados referente as perguntas 2,3,4,5,6 e7 do instrumento de pesquisa.

Quadro 7: Perguntas de 2,3,4,5,6 e 7.

Qual formação possui além da exigida para seu cargo?				
Localidades	**Graduação**	**Especialização**	**Mestrado**	**Doutorado**
Ariquemes	-	100%	-	-
Cacoal	37,5%	50%	12,5%	-
Vilhena	41,7%	50%	8,3%	-
PRAD	-	66,7%	33,3%	-
PROPLAN	-	92,9%	7,1%	-
Média	**15,84%**	**71,92%**	**12,24%**	**0,0%**
Relação quanto ao cargo ou função exercido na UNIR com a formação:				
Localidades	**Nenhuma relação**	**Pouca relação**	**Razoável relação**	**Muita relação**
Ariquemes	-	16,7%	33,3%	50%
Cacoal	25%	25%	18,8%	31,3%
Vilhena	16,7%	8,3%	33.3%	41,7%
PRAD	-	-	-	100%
PROPLAN	-	-	14,3%	85,7%
Média	**8,34%**	**10,0%**	**19,92%**	**61,74%**
Quanto à satisfação em relação ao cargo que ocupa na UNIR				
Localidades	**Muito insatisfeito**	**Insatisfeito**	**Satisfeito**	**Muito satisfeito**
Ariquemes	-	-	83,3%	16,7%
Cacoal	4,2%	12,5%	58,3%	25%
Vilhena	-	16,7%	66,7%	16,7%
PRAD	-	-	100%	-
PROPLAN	-	14,3%	57,1%	28,6%
Média	**0,84%**	**8,7%**	**73,06%**	**17,40%**
Quanto a possível mudança do cargo que ocupa para outro cargo na instituição UNIR				
Localidades	**Gostaria de permanecer no cargo**	**Não gostaria de permanecer no cargo**	**Gostaria de permanecer sem se preocupar com treinamentos**	**Gostaria de permanecer e se aperfeiçoar**
Ariquemes	-	16,7%	-	83,3%
Cacoal	18,8%	31,3%	-	50%
Vilhena	-	25%	-	75%
PRAD	-	-	-	100%
PROPLAN	14,3%	-	-	85,7%
Média	**6,6%**	**14,6%**	**0,0%**	**78,8%**
Durante o tempo que você trabalha na Unir, participou de cursos ou treinamentos que você acha relevante para o seu cargo ou função?				
Localidades		**Sim (participaram)**		**Não (participaram)**
Ariquemes		66,7%		33,3%
Cacoal		62,5%		37,5%
Vilhena		58,3%		41,7%
PRAD		100%		-
PROPLAN		57,1%		42,9%
Média		**68,92%**		**31,08%**
Você considera importante o treinamento relacionado ao seu cargo e função e tem recebido incentivo para isso?				
Localidades	**Acha importante, mas não teve oportunidade**	**Acha importante e tem oportunidade frequentemente**	**Não acha importante e não teve oportunidade**	**Não acha importante e teve oportunidade**
Ariquemes	50%	50%	-	-
Cacoal	75%	18,8%	6,2%	-
Vilhena	83,3%	16,7%	-	-
PRAD	66,7%	33,3%	-	-
PROPLAN	71,4%	28,6%	-	-
Média	**69,28%**	**29,48%**	**1,24%**	

Fonte: Pesquisa UNIR (2018)

No quadro (7) os dados apontam que a maioria dos servidores possuem alguma especialização em seu curriculum, ou seja, uma formação além do que o cargo exige no ato do concurso público, visto que para os cargos de técnico administrativo a titulação máxima exigida é a formação de curso superior correspondente a categoria **E**.

No *campus* de Ariquemes, na PRAD e PROPLAN os servidores possuem ao menos uma especialização; concluindo que 100% dos servidores destas localidades são detentores de qualificação superior a exigida.

Os dados obtidos aqui mostram que a maioria dos entrevistados, ou seja, 61,74% entendem que há relação entre os cargos que ocupam atualmente e sua formação educacional ou profissional; somente na PRAD ocorreu que 100% dos entrevistados atribuem relação entre seus cargos e suas formações e o restante entende que não há relação ou que há pouca relação entre os seus cargos e funções.

Os dados mostram que os respondentes, 73,06%, estão satisfeitos quanto ao cargo que ocupam na instituição, e 17,40% dos respondentes dizem estar muito satisfeitos sendo que o restante está insatisfeito ou muito insatisfeito.

Nas localidades pesquisados, os dados apontam que maioria dos respondentes dizem que gostariam de permanecer no cargo ocupado, mas que também gostariam que lhes fosse dada a oportunidade de se aperfeiçoar em relação a ele participando de cursos e treinamentos relacionados aos seus cargos.

Quanto a participação e importância em cursos e treinamentos na UNIR verificou-se que ao menos 2/3 dos servidores já participaram, ou seja, a grande maioria deles já tiveram essa oportunidade.

Em relação como os servidores avaliam a importância destes cursos e treinamentos os dados obtidos apontam que 69,28%, dos entrevistados entende ser importante o treinamento quando este tem relação com as funções desempenhadas no cargo.

Apesar de entenderem importante a maioria não teve oportunidade de participar de cursos correlacionados com os cargos que ocupam na instituição; da totalidade dos respondentes, apenas 29,48% já participaram de cursos e treinamentos que tem relação com os cargos.

4.3.3 Conhecimento, habilidades e atitudes dos servidores técnicos da UNIR.

Quadro 8: Perguntas 8, 9 e 10 do instrumento de pesquisa.

	Possui o CONHECIMENTO necessário para atender as necessidades que o seu cargo exige?					
Localidades	**0**	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
Ariquemes	0%	0%	0%	16,7%	83,3%	0%
Cacoal	0%	0%	0%	6,3%	56,3%	37,5%
Vilhena	0%	0%	0%	25%	41,7%	33,3%
PRAD	0%	0%	0%	0%	100%	0%
PROPLAN	0%	0%	7,1%	0%	50%	42,9%
Média	**0,0%**	**0,0%**	**1,42%**	**9,6%**	**66,26%**	**22,72**
	Possui HABILIDADES suficientes para atender as exigências do cargo que ocupa?					
Localidades	**0**	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
Ariquemes	0%	0%	16,7%	0%	83,3%	0%
Cacoal	0%	0%	0%	6,3%	43,8%	50%
Vilhena	0%	0%	0%	25%	58,3%	16,7%
PRAD	0%	0%	0%	0%	100%	0%
PROPLAN	0%	7,1%	0%	7,1%	42,9%	42,9%
Média	**0,0%**	**1,42%**	**3,34%**	**7,68%**	**65,64%**	**21,92%**
	Se considera uma pessoa com ATITUDE diante das necessidades do seu cargo?					
Localidades	**0**	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
Ariquemes	0%	0%	0%	16,7%	50%	33,3%
Cacoal	0%	0%	0%	0%	50%	50%
Vilhena	0%	0%	0%	16,7%	41,7%	41,7%
PRAD	0%	0%	0%	0%	66,7%	33,3%
PROPLAN	0%	0%	0%	7,1%	35,7%	57,1%
Média	**0,0%**	**0,0%**	**0,0%**	**8,1%**	**48,82%**	**43,08**

Fonte: Pesquisa UNIR (2018)

Ao analisar o quadro (8) os dados apontam que a maioria dos servidores do *campus* de Ariquemes, Cacoal e PRAD se colocam no nível 4 em relação aos CONHECIMENTOS necessários ao desempenho de suas atividades; no *campus* de Vilhena as respostas oscilaram entre os níveis 3, 4 e 5 e na PROPLAM as respostas oscilarem entre os níveis 2, 4 e 5.

Os dados apontam que a maioria dos servidores do *campus* de Ariquemes, Vilhena e PRAD afirmam estar no nível 4 em relação as HABILIDADES necessárias ao desempenho de suas atividades; no *campus* de Cacoal as respostas oscilaram entre os níveis 3, 4 e 5 e na PROPLAM as respostas oscilarem entre os níveis 1, 3, 4 e 5; mas, em âmbito geral a maioria dos respondentes está no nível 4 no que se refere ao quesito pesquisado.

Em se tratando das ATITUDES os dados informam que os servidores do *campus* de Ariquemes oscilaram entre os níveis 3, 4 e 5; no *campus* de Cacoal dividiram-se entre os níveis 4 e 5; no *campus* de Vilhena dividiram-se entre os níveis

3, 4 e 5; na PRAD dividiram-se entre os níveis 4 e 5 e na PROPLAM oscilaram entre os níveis 3, 4 e 5; em âmbito geral, onde o nível 4 teve 48,82% e o nível 5 teve 43,08% respectivamente, observa-se que os respondentes se posicionam nestes dois níveis.

4.3.4Mudança, solução de problemas, trabalho em equipe e relacionamento

Quadro 9: Perguntas 11,12,13,14 e 15 do instrumento de pesquisa.

	Considera que tem capacidade para adaptar-se a mudança e capacidade de adaptar-se, assimilar situações novas?					
Localidades	**0**	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
Ariquemes	0%	0%	0%	16,7%	50%	33,3%
Cacoal	0%	0%	0%	12,5	31,3%	56,3%
Vilhena	0%	0%	0%	16,7%	50%	33,3%
PRAD	0%	0%	0%	0%	66,7%	33,3%
PROPLAN	0%	0%	0%	7,1%	28,6%	64,3%
Média	**0,0%**	**0,0%**	**0,0%**	**10,6%**	**45,32%**	**44,1%**
	Tem capacidade de prevenir e solucionar problemas e visão dos fatos e situações relativas à sua área de atuação, na ação preventiva e reparadora?					
Localidades	**0**	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
Ariquemes	0%	0%	0%	33,3%	50%	16,7%
Cacoal	0%	0%	0%	12,5	56,3%	31,3%
Vilhena	0%	0%	0%	33,3%	33,3%	33,3%
PRAD	0%	0%	0%	33,3%	66,7%	0%
PROPLAN	0%	0%	0%	7,1%	42,9%	50%
Média	**0,0%**	**0,0%**	**0,0%**	**23,9%**	**49,84%**	**26,26%**
	Se considera capaz para trabalhar em equipe e tem capacidade para trabalhar em grupo, respeitando e aproveitando as individualidades dos participantes?					
Localidades	**0**	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
Ariquemes	0%	0%	0%	16,7%	50%	33,3%
Cacoal	0%	0%	0%	0%	37,5%	62,5%
Vilhena	0%	0%	0%	8,3%	50%	41,7%
PRAD	0%	0%	0%	0%	33,3%	66,7%
PROPLAN	0%	0%	0%	7,1%	21,4%	71,4%
Média	**0,0%**	**0,0%**	**0,0%**	**6,42%**	**38,44%**	**55,14%**
	Possui criatividade e capacidade de apresentar soluções inéditas e adequadas ao momento e à realidade da instituição?					
Localidades	**0**	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
Ariquemes	0%	0%	0%	66,7%	33,3%	0%
Cacoal	0%	0%	6,3%	6,3%	62,5%	25%
Vilhena	0%	0%	0%	33,3%	41,7%	25%
PRAD	0%	0%	0%	0%	100%	0%
PROPLAN	0%	0%	0%	14,3%	35,7%	50%
Média	**0,0%**	**0,0%**	**1,26%**	**24,12%**	**54,62%**	**20%**
	15 – Considera que possui capacidade para relacionamento Interpessoal e para relacionar-se com os colegas, grupos de trabalhos, usuários do serviço público e parceiros?					
Localidades	**0**	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
Ariquemes	0%	0%	0%	0%	66,7%	33,3%
Cacoal	0%	0%	0%	12,5%	18,8%	68,8%
Vilhena	0%	0%	0%	16,7%	50%	33,3%
PRAD	0%	0%	0%	0%	66,7%	33,3%
PROPLAN	0%	0%	0%	0%	28,6%	71,4%
Média	**0,0%**	**0,0%**	**0,0%**	**5,84%**	**46,14%**	**48,02%**

Fonte: Pesquisa UNIR (2018)

O quadro (9) expõe os dados obtidos em que os servidores do *campus* de Cacoal e PROPLAN são os mais propícios à capacidade de mudança na instituição; os *campus* de Ariquemes e Vilhena se posicionaram no nível 4 em sua maioria em se tratando deste quesito, e, na PRAD os resultados evidenciam que 2/3 dos respondentes também se posicionaram no nível 4 em relação à capacidade de mudança.

Em âmbito geral houve praticamente uma igualdade entre os níveis 4 e 5 com relação a este quesito.

Também os dados apontam que a maioria dos respondentes se consideram capazes de atuar na prevenção e resolução de problemas que possam surgir na sua rotina de trabalho, colocando-se, na maioria dos casos, entre os níveis 4 e 5. Em âmbito geral 49,84%, a maioria se posicionou no nível 5 da escala de pesquisa.

Sobre a capacidade de trabalho em equipe os dados apontam que todos os setores pesquisados se colocaram entre os níveis 4 e 5 como sendo capazes de trabalhar em equipe e em grupo. Esta constatação está no percentual de 55,14% dos respondentes que se posicionaram no nível 5 como se observa no quadro.

Quanto a percepção do servidor ser criativo na apresentação de soluções novas no trabalho e vivenciar positivamente estas situações houve uma variação em relação a cada localidade sendo que se destaca a PRAD onde os respondentes se colocaram no nível 4 com 100% dos participantes e as demais localidade variaram entre os níveis 3, 4 e 5; sendo que em âmbito geral 54,63% dos respondentes se colocaram no nível 4 de criatividade.

4.4 Análise das perguntas abertas com liberdade de respostas

Foi apresentado aos servidores participantes da pesquisa, 4 perguntas para que eles pudessem se expressar de forma livre, sem direcionamento de respostas, no intuito de colaborarem com o instrumento de pesquisa manifestando suas opiniões, críticas e entendimento de acordo com suas percepções. A seguir procura-se detalhar algumas respostas mais corriqueiras e importantes dos servidores para análise da pesquisa.

Cada pergunta é analisada separadamente e as respostas corroboram com o entendimento da maioria dos respondentes; como disposto a seguir, sendo que todas respostas na íntegra se encontram no apêndice (C) deste trabalho:

Quadro 10: Aproveitamento das competências profissionais pela UNIR.

Localidade	**Você acha que suas competências profissionais estão sendo devidamente aproveitadas pela instituição UNIR? Explique!**
ARIQUEMES	
- Sim, sempre participo de comissões relacionados a assuntos que envolvem minha área de atuação. - Sim estão, porque exerço as minhas relacionadas ao cargo que ocupo. - Sim, mas poderíamos estar mais vinculados a sua formação acadêmica e experiência anterior.	
- Não, pois tenho capacidade superior ao que me é exigido. Estou subutilizado.	
CACOAL	
- Sim, estou trabalhando em minha área profissional. - Sim, pois o meu cargo é específico de acordo com a minha formação superior.	
- Não estão sendo aproveitadas, por estar lotada num setor onde não há correlação. - Não, poderia ser melhor aproveitado. - Não, tenho mestrado e poderia estar ajudando muito mais do que me é solicitado, mas a instituição é engessada, não tem sistema como SEI, há uma burocratização em relação a quase tudo. - Não, tendo em vista minha formação acadêmica e aos cursos de capacitação que realizei pela própria UNIR, a atividade que exerço não exige nenhuma capacidade ou conhecimento adquirido.	
VILHENA	
- Sim, pois o meu cargo é específico para o qual eu prestei o concurso. - Sim, acho que o cargo que ocupo tem muito a ver com as minhas habilidades e competências. - Sim, tendo em vista que me dedico à área de competência.	
- Não, ocargo que ocupo não exige formação superior e a Instituição não demonstra interesse em fazer o aproveitamento da formação.	
- Em parte, instituição teve dificuldades em alocar os profissionais em administração, visto que era um cargo novo. - Com relação a minha formação educacional não. Porém em relação a minha experiência profissional acredito que sim.	
PRAD	
- Nem sempre. Há ações que devem ser tomadas, mas que a gestão acaba por acatar decisões de cunho político.	
PROPLAN	
- Sim, trabalho diretamente com funções da minha área de formação e tenho oportunidade não só de aplicar meus conhecimentos como de desenvolvê-los também. - Sim. Estão relacionadas a meu cargo e área de formação. - Sim. Mas acredito que deveria haver mais treinamentos, pois estou há 10 anos trabalhando na UNIR e nunca participei de um treinamento referente ao meu cargo.	
- Não, pois não existe uma avaliação ou verificação das competências dos servidores. Além de passar muito tempo fazendo outros serviços que não estão no escopo do cargo. - Não, acredito que tenho potencial para contribuir mais ao desenvolvimento da instituição, porém, parece não ser de interesse das gestões superiores acatar pareceres técnicos e assessoramentos referentes a minha área de atuação.	

Fonte: Pesquisa (2018)

Os dados obtidos com as respostas dos servidores apontam que a maioria dos respondentes percebem que suas competências estão sendo pouco ou quase nada aproveitadas pela UNIR.

Outrossim, aqueles que responderam que suas competências estão sendo totalmente ou em parte aproveitadas atribuem que isso ocorre porque estão nos cargos para o qual prestaram concurso; estes cargos são geralmente aqueles de nível superior que já direciona o candidato do concurso à vaga.

Quadro 11: Percepção de avaliação do desempenho no dia a dia de trabalho

Localidade	Como você avalia o seu desempenho diante das situações corriqueiras do seu dia a dia de trabalho e das exigências do cargo que ocupa?
ARIQUEMES	
- Tenho bom desempenho, com resultado satisfatório. - Desempenho satisfatório, procuro executar as atividades que me são atribuídas, em tempo hábil.	
- Bom, cumpro minhas obrigações e tento da melhor maneiraresolver os problemas que surgem.	
- Acredito que sou adaptável, pois já tive que fazer adaptações.	
CACOAL	
- Desempenho satisfatório. - Satisfatório tendo em vista os recursos oferecidos pela UNIR.	
- Bom, com base na complexidade das tarefas de expediente, acredito que é satisfatório. - Bom, apesar da falta de condições de trabalho.	
- Possuo conhecimento mediano, no entanto sempre estou aprendendo mais. - Desempenho bom, mas sempre há o que melhorar. - Pode ser melhor sem dúvida.	
VILHENA	
- Satisfatória. - Desempenhado minha função de forma satisfatória e de acordo com as exigências do cargo.	
- Bom. Porém tenho diversas dificuldades relacionadas a falta de normativos e rotinas relacionados a área que atuo.	
- Baixo, pois não tenho uma área definida de atuação. - Sem possibilidade de planejamento dos objetivos a atingir.	
PRAD	
- Bom. O viés político da instituição atrapalha nas decisões e ações em prol de uma administração mais profissional.	
PROPLAN	
- Consigo realizar meu trabalho de forma satisfatória, pois caso isso não acontecesse geraria vários transtornos para a instituição. Meu trabalho está ligado ao setor de orçamento e finanças.	
- Um desempenho ótimo tendo em vista que nunca recebemos os devidos treinamentos necessários para nossa área de atuação. - Muito boa, tento buscar sempre soluções inovadores diante das dificuldades.	
- Buscamos trabalhar de forma proativa, de modo a solucionar os problemas que se apresentem da melhor maneira possível dentro das condições de trabalho existente. - Tenho desempenhado minhas funções com prontidão, mesmo trabalhando com níveis de demandas e responsabilidades a cima da capacidade de pessoal do setor onde atuo.	

Fonte: Pesquisa (2018)

Diante do questionamento sobre o desempenho do servidor nos afazeres do seu dia a dia de trabalho e solução de situações corriqueiras; em todos os setores pesquisados obteve-se respostas que estes desempenham satisfatoriamente o seu trabalho ou função; alguns respondentes disseram que apesar da falta de condições e situações de cunho político tem conseguido realizar suas tarefas de forma a não deixar desejar.

Alguns servidores destacam que mesmo com um nível de demanda grande conseguem realizar suas tarefas a contento, como se observa no quadro (11).

Neste quesito não há grandes discrepâncias e em sua maioria os setores pesquisados homogeneizaram suas respostas.

Quadro 12: Oportunidade de contribuir mais com a instituição caso haja oportunidade.

Localidade	**Você acredita que poderia contribuir mais com o desenvolvimento da instituição Unir se houvesse oportunidade de externalizar suas competências adquiridas? Explique!**
ARIQUEMES	
- Sim. Tenho capacidade para desempenhar maiores atividades com maior grau de complexidade.	
- Sim claro. Acredito que é possível desde que sejam oportunidades de faze-las com um devido compartilhamento de experiências com outros da mesma área. - Contribuir se fosse dado maior oportunidade de afastamento e/ou capacitação interna com pós-graduações lato e stricto sensu para os servidores da UNIR, não somente aos docentes e muito menos dando maior oportunidades e vagas a público externo, como exemplos servidores do IFRO.	
CACOAL	
- Sim no âmbito de outras atribuições. - Sim. Ambientes de troca de informação profissional poderia melhorar o desenvolvimento da UNIR. - Não seria EU que contribuiria, mas todos contribuiriam. Falta Gestão do Conhecimento na UNIR. - Sim, eu tenho muito a contribuir, mas não tem espaço para isso.	
- Não. Estou satisfeita no momento.	
VILHENA	
- Sim. Os técnicos, principalmente de nível superior, não são aproveitados nas áreas de sua contratação. Todos são subutilizados, o que nos deixa desmotivados.	
- Sim. Porém, só quero ficar sem me envolver com situações sem resultado efetivo.	
- Creio que não. Tenho notado durante este tempo que estou na Unir que a política partidária fala mais alto. Além do mais, se um técnico externalizar suas competências, pouco será ouvido. Basta verificar a composição de um Conselho de Campus, onde tem apenas um técnico.	
PRAD	
- Sim. A instituição não possui uma administração fortemente profissional.	
PROPLAN	
- Sim. Na UNIR existem muitos profissionais de ponta e que muitas das vezes, são subutilizados. O que gera desestimulo profissional, além de onerar a Universidade. - Sim, na minha área poderia expandir muitos conhecimentos, pois trabalho com tecnologia. - Sim, posso contribuir bem mais no trabalho, principalmente em assuntos mais complexos.	

Fonte: Pesquisa (2018)

No quadro (12), destaca-se que na maioria das respostas os entrevistados gostariam de contribuir mais com a instituição caso houvesse oportunidade de externalisar suas competências e oportunidade de crescimento dentro da organização; eles citam como barreiras as decisões de cunho político e os desvios de função, ou seja, concursados para um cargo efetuando tarefas que não condizem com sua formação e para a qual prestaram concurso.

Apesar de a maioria dizer que poderiam contribuir mais com a instituição 1 (um) respondente do *campus* de Cacoal diz não se interessar em contribuir mais pois o mesmo está satisfeito com o que realiza e onde atua.

Outro respondente, desta vez do *campus* de Vilhena coloca como motivo a questão política como desestimulo para isso.

Quadro 13: Consulta sobre o setor que o servidor gostaria de trabalhar ou se adaptaria dentro da instituição.

Localidade	**Em todo seu período de trabalho na Unir você já foi ao menos consultado sobre qual setor gostaria de trabalhar ou que se adaptaria melhor dentro da instituição? Dê sua opinião sobre isto!**
ARIQUEMES	
- Não. Ao contrário, muitas vezes fui direcionado a atividades não relacionadas com meu cargo, formação e capacidade.	
- Sou concursada para o cargo que ocupo, grande parte das minhas habilidades e competências são necessárias no meu cargo. Nunca fui convidada a mudar de setor, mas de biblioteca sim. Porém, estou satisfeita aonde estou.	
- Sim, quando cheguei na instituição tive essa receptividade amigável. Mas, quando quis trocar de setor a situação foi diferente, passei a não ter mais essa opção sob a alegação de falta de pessoal e impossibilidade de um setor crucial ficar desfalcado.	
CACOAL	
- Não. Sempre fui convidado para assumir determinado cargo como SERCA, CSG, Biblioteca e agora Patrimônio e Almoxarifado. - Não, não temos essa opção, acho que deveria ser usada mais as competências de cada um. - Nunca fui consultada. É muito importante atuar na área de afinidade.	
- Não. Mas satisfeito no setor atual.	
- Sendo o meu cargo específico e de nível superior, não há como mudar de setor, pois fiz o concurso para atuar de acordo com a minha formação acadêmica.	
VILHENA	
- Nunca. A maior parte dos gestores são docentes, e eles não estão preocupados com isso. Querem que os técnicos façam o serviço administrativo que precisa ser feito. A parte de gestão, que poderia ser auxiliado por técnicos com formação na área são geralmente centralizados. - Normalmente, não fazem distinção entre os diversos níveis dos técnicos administrativos, alocando-nos a bel prazer.	
- Sim já fui consultada e creio que isso é de suma importância para a saúde, desenvolvimento e bem-estar do servidor além de contribuir com o bom andamento de cada setor bem como o desenvolvimento da instituição.	
PRAD	
- Não. Quando mudei de setor foi por meio de muita reclamação e inúmeras solicitações, pois não me identificava com o posto de serviço ocupado.	
PROPLAN	
- Não fui consultada no momento da lotação e em nenhum outro momento, contudo, recebi a oportunidade de ser realocada em uma área onde posso ser mais útil e que me é mais satisfatório trabalhar. Não obstante, observo que devido ao fato de não haver uma política de lotação bem desenhada, existem servidores insatisfeitos e subaproveitados em diversos setores da instituição.	
- Não. Nem gostaria de sê-lo. Entendo que o servidor deve trabalhar para atender às necessidades da Instituição (dentro da normalidade, é claro), não o contrário. Como se tem verificado nos últimos concursos, cujos empossados acham que só têm direitos, obrigações jamais.	
- Sim. Quando tomei posse na UNIR, meu curriculum foi analisado e por eu possuir duas graduações fui encaminhada para o setor que estou até o presente momento.	

Fonte: Pesquisa (2018)

No quadro (13) a maioria dos respondentes afirmaram não serem consultados sobre o local que gostariam de trabalhar, sendo citado por alguns que a escolha é feita pelas chefias; diante destas afirmações alguns atribuíram isso a falta de gestão que na maioria dos casos é feita por um docente sem conhecimento técnico para tal.

Alguns respondentes disseram que já foram consultados sobre o setor que gostariam de trabalhar, mas isso não quer dizer que foram atendidos.

É importante trazer aqui a resposta de um servidor da PROPLAN que entende que é o servidor que tem que se adaptar ao local de trabalho e não o contrário.

Outros salientam que tem a formação específica para atuarem em um determinado local, por isso não acham necessário serem consultados sobre o setor que gostariam de trabalhar, pois já estão no local correspondente à sua formação.

4.5 Síntese dos Resultados e Discussões

Os dados coletados assumem grande importância para que a análise seja mais fielmente apresentada e entendida, servindo de base para que os gestores da UNIR tenham subsídios e elementos iniciais quanto ao estudo de implementação do modelo de Gestão por Competências na instituição.

Sobre o processo de gestão de pessoas na UNIR se observa quanto aos *campi* e setores da instituição que existe uma descentralização de gestão, com cada localidade tendo na direção a pessoa responsável por gerir o quadro de funcionários existente no que diz respeito à carreira de técnico administrativo.

É necessário expor as críticas quanto a capacidade de gestão destes diretores; que na maioria dos casos são docentes, e que na opinião de alguns servidores eles não possuem plena capacidade e conhecimento necessário de gestão para atuar na área. Cabe apresentar a fala de dois entrevistados que criticaram essa maneira de gerir, tratando-os como servidor 1 e servidor 2:

> Servidor 1 - “A maior parte dos gestores são docentes, e eles não estão preocupados com isso. Querem que os técnicos façam o serviço administrativo que precisa ser feito. A parte de gestão, que poderia ser auxiliado por técnicos com formação na área são geralmente centralizados”. Servidor 2 – “A instituição não possui uma administração fortemente profissional”, (PESQUISA, 2018).

Essa crítica não corrobora com o que preceitua a administração pública moderna em que as pessoas devem estar preparadas para assumirem papeis que possibilitem o crescimento organizacional, e no caso do setor público, contribuir para um atendimento razoável ao usuário do serviço oferecido.

Silva (2017, p. 2) contribui neste entendimento expondo que: “A administração pública vem buscando uma transformação para consagrar uma nova forma de gestão. Neste contexto, a gestão de pessoas na área pública tem uma função

estratégica, uma vez que deve buscar o alinhamento entre os objetivos da organização pública e as políticas de desenvolvimento de pessoas".

Quanto ao plano de carreira dos servidores técnicos constata-se que o plano existente é a nível federal, obedecendo aos critérios gerais da lei estabelecida, que prevê progressões salarias em cada interstício de tempo de trabalho.

Os servidores podem progredir, dentro de uma classe, sendo que existe quatro níveis de classificação e dezesseis padrões de vencimento, mas não podem ascender de uma classe para a outra. O servidor que ingressar na classe D, por exemplo, não tem a opção de passar para a E, apenas se prestar novo concurso.

Há também a progressão por capacitação profissional: é a mudança de nível de capacitação, dentro do mesmo cargo e nível de classificação, decorrente da obtenção pelo servidor de certificação em programa de capacitação, compatível com o cargo ocupado, o ambiente organizacional e a carga horária mínima exigida, respeitado o interstício de dezoito meses. Toda progressão a que o servidor tem direito já vem pré-definida quando do ingresso deste na carreira.

Tratando-se especificamente dos servidores técnicos administrativos da UNIR, procurou-se detalhar o perfil do trabalhador da instituição em alguns aspectos considerados relevantes, observando as 5 (cinco) localidades pesquisadas.

A partir dos dados levantados podemos destacar o que se segue:

- Os servidores caracterizam-se por serem na maioria do sexo feminino com 55,4% e os demais do sexo masculino sendo 44,6%, havendo uma pequena predominância de mulheres na instituição;
- A idade prevalecente, ou seja, a maioria destes servidores está na faixa entre 29 e 39 anos, seguindo-se da idade de 18 a 28 com 55,66% e 24,1% respectivamente, observando que este somatório corresponde a aproximadamente 80% dos trabalhadores da UNIR;
- Quanto ao tempo de serviço destes servidores na instituição constatou-se que a maioria trabalha entre 4 e 8 anos nela, seguido dos que trabalham entre 1 e 3 anos, com 58,74% e 21,16% respectivamente, com mais de 80% englobando os servidores respondentes;
- Quanto a escolaridade dos servidores, a grande maioria possui alguma especialização, seguido daqueles que possuem uma graduação e aqueles que possuem mestrado.

Visto que a exigência maior para ocupação de um cargo de técnico administrativo é a formação superior, percebe-se que a maioria destes servidores possuem formação além do exigido para o cargo.

Confirmando este entendimento, é exposta a seguir a fala de alguns entrevistados que corroboram com esta ideia; estes servidores serão aqui tratados como servidor 1, servidor 2, servidor 3 e servidor 4:

> Servidor 1- “Na UNIR existem muitos profissionais de ponta e que muitas vezes, são subutilizados. O que gera desestimulo profissional, além de onerar a Universidade”.
> Servidor 2- “Tenho capacidade superior ao que me é exigido”.
> Servidor 3 – “Tenho capacidade para desempenhar maiores atividades com maior grau de complexidade”.
> Servidor 4 – “Tendo em vista minha formação acadêmica e aos cursos de capacitação que realizei pela própria UNIR, a atividade que exerço atualmente não exige nenhuma capacidade ou conhecimento adquirido”, (PESQUISA, 2018).

Cabe destacar a relação entre cargo ocupado e formação educacional ou profissional, onde nos casos em que o cargo é de nível E; existe, apesar de algumas variações, muita relação entre eles. Nos cargos de nível D, C, B e A esta relação se reduz drasticamente, pois na maioria dos casos os servidores possuem formação educacional ou profissional que não são aproveitadas no cargo ocupado.

Quanto a relação entre a formação e seu cargo, verifica-se que os servidores dos cargos de nível E tem bastante relação com as atividades que desempenham.

Assim, é apresentado a seguir as respostas de alguns servidores entrevistados; destacando que os respondentes serão aqui tratados como servidor 1, servidor 2 e servidor 3:

> Servidor 1 -Sou concursada para um cargo de nível superior e grande parte das minhas habilidades e competências são necessárias a ele. Nunca fui convidada a mudar de setor. Porém, estou satisfeita onde estou.
> Servidor 2 - Sendo o meu cargo específico e de nível superior, não há como mudar de setor, pois fiz o concurso para atuar de acordo com a minha formação acadêmica.
> Servidor 3 - Já entrei na UNIR justamente no setor que alinha as atribuições do cargo e o conhecimento que possuo.

Apesar da não relação entre cargo e competências, o que predomina nos cargos de nível D, C, B e A; os servidores entrevistados gostariam de permanecer no cargo que ocupam, mas também gostariam de se aperfeiçoar em relação a eles, visto que apesar que na maioria dos casos os servidores haverem participado de

cursos e treinamentos na instituição e acharem importante essa participação; estes cursos e treinamentos, tem pouca relação com o cargo ou com suas formações.

Os servidores técnicos participantes da pesquisa consideram estar em um nível satisfatório quanto à utilização de seus conhecimentos e habilidades no cargo que ocupam, bem como terem atitude e serem proativos quanto aos desafios enfrentados no dia a dia de trabalho; visto que na maioria dos casos, estes se colocaram no nível 4 da escala medida.

Além disso, a maioria também se considera adaptável às mudanças que porventura possa haver na instituição, a trabalharem preventivamente na solução de problemas, a estarem aptos ao trabalho em equipe e serem criativos na apresentação de soluções novas diante de adversidades que possam surgir, além de ter um bom relacionamento interpessoal nas relações de trabalho e na relação com os usuários do serviço.

Assim, a constatação é que a UNIR possui em seu quadro de servidores técnicos uma força de trabalho qualificada para desempenhar os trabalhos pertinentes, mas que essa força de trabalho não está sendo devidamente aproveitada pela instituição.

Isto fica evidente quando no instrumento de pesquisa, ao ser inserido alguns questionamentos de caráter aberto aos participantes, verifica-se certo descontentamento dos servidores em relação a não estarem sendo devidamente aproveitados; alguns respondentes ressaltam que podem contribuir mais com a instituição caso lhes fosse dado oportunidade para isso e que o cargo que ocupam não exige muito das suas capacidades, conhecimentos, habilidades e formação. Neste sentido, o respondente aqui denominado servidor 1 ressalta que:

> “Com relação a minha formação educacional não está sendo aproveitada. Porém em relação a minha experiência profissional acredito que sim. No entanto gostaria que a Instituição oferecesse maiores oportunidades para que os técnicos possam desenvolver sua formação educacional na área em que atuam, contribuindo assim para a melhoria das competências profissionais”, (PESQUISA, 2018).

Estes servidores participantes da pesquisa consideram-se com um bom desempenho no trabalho e se avaliam positivamente em relação ao que fazem corriqueiramente e ao que é exigido deles e proposto para as suas funções. Assim, o que fica nítido é que a instituição precisa se adequar a meios mais eficazes de gestão que possam valorizar o servidor que se prepara para o trabalho.

5 RECOMENDAÇÕES

A partir do levantamento feito para conhecimento do modelo de gestão aplicado pela Universidade Federal de Rondônia é observado que este não vai de encontro às premissas voltadas para o modelo de Gestão por Competências. Propõe-se à instituição, a partir desta constatação, o estudo e a implementação deste modelo com o intuito de melhorar a relação entre ela e os servidores, valorizando-os e recompensando-os quando possível pelo seu desempenho.

É certo que alguns cargos na instituição são específicos já voltados para um determinado conhecimento ou formação educacional e profissional; mas que mesmo nestes cargos há em algumas localidades o desvio de função alocando os servidores em setores não correspondentes às suas funções e formação. Nestes casos, quando estes servidores não são alocados nos seus cargos de origem, eles também podem ser inseridos na gestão por competências.

É preciso salientar que os cargos de nível médio (D) e os cargos de nível fundamental (C, B e A) correspondem a maioria dos servidores técnicos administrativos da instituição e a implementação do modelo de gestão por competência abrangeria um número expressivo da força de trabalho da UNIR.

O próprio Governo Federal é incentivador da implementação de modelos de gestão que minimizem os gastos públicos e torne mais efetiva a prestação de serviços aos usuários; dentre estes modelos, o de gestão por competências é defendido não só por gestores privados, mas também por gestores públicos preocupados com as dinâmicas dos processos de trabalho nas instituições.

> Com a implantação da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal (PNDP), incentivando a adoção da gestão por competências, percebe-se a intenção do poder público em dar um salto de qualidade no processo de desenvolvimento dos servidores, buscando alinhar o desenvolvimento humano aos objetivos organizacionais. Procura ir além da clausura das atribuições e tarefas de um posto de trabalho, (PERSEGUINO E PEDRO, 2017, P. 13).

De acordo com Capuano e Steffen (2012) *apud* Mello e Silva (2013 p. 2), aliado a política implementada a partir de 2006, e também se intensificando na administração pública federal contemporânea, o modelo de gestão por competências surge e tem se apresentado tanto numa perspectiva estratégica como de recursos humanos das organizações do setor.

Embora os esclarecimentos desse modelo sejam claros e objetivos, sua aplicação é complexa.

Mas mesmo diante dessa dificuldade, a gestão por competências aplicada ao setor público revela-se como um modelo que visa o alcance da eficácia organizacional, articulando o desenvolvimento humano e social dos servidores com os objetivos da gestão organizacional, (MELLO E SILVA, 2013).

Diante do exposto é necessário trazer ao conhecimento dos gestores da instituição Fundação Universidade Federal de Rondônia e também aos interessados pelo assunto abordado, algumas premissas para que seja possivelmente implementado o modelo de gestão por competência na instituição.

Quadro 14: Premissas para implantação da Gestão Por Competências

Autor	Premissas
LE BOTERF, 2003; ZARIFIAN, 2003	• A gestão por competências, segundo a abordagem apresenta um aspecto interessante: 1 - O contexto deve estar presente no desenvolvimento das competências. 4 - Mais do que desenvolver as competências individuais do servidor, é necessário desenvolver competências coletivas. 5 - Seguir princípios como: elaborar representações compartilhadas com base em referenciais comuns; comunicar-se através de uma linguagem própria; cooperar, através do conhecimento compartilhado; aprender coletivamente através da experiência.
BRANDÃO E GUIMARÃES, 2001 E BARHY, 2005	• A adoção da GPC em universidades federais deve levar em conta: 1 - Reconhecimento das especificidades e cultura de cada instituição; 2 - Complexidade do modelo de GPC que pressupõe etapas importantes a serem estabelecidas; 3 - Alinhamento da política de pessoal às estratégias organizacionais; 6 - Clareza das competências organizacionais e profissionais desejadas; 7 - Necessidade do momento de mapeamento das competências; 8 - E que não existem modelos prontos que se adaptam integralmente a um universo tão complexo.
PERSEGUINO E PEDRO, 2017	• É preciso que as políticas de pessoal estejam alinhadas com a missão e os objetivos dessas organizações tão complexas. Esse alinhamento deve contemplar a reflexão sobre o conceito de competência no contexto de uma universidade pública.
CARBONE *ET AL*, 2009, P. 49	• Na seleção por competências, apesar dos cargos continuarem sendo a unidade de análise, deverá ser mapeado o conjunto de saberes que seus respectivos ocupantes devem ter – o que precisam saber, saber fazer e saber ser – levando-se em conta que tais saberes deverão dar suporte às competências organizacionais para que elas possam concretizar-se.

Fonte: Elaborado pelo autor

O planejamento estratégico é uma importante ferramenta de gestão na orientação das ações organizacionais ao longo do tempo. No PDI, enquanto instrumento utilizado pelas IFES, é importante que contemple os preceitos legais e as perspectivas de melhoria, (MENDONÇA, MENDES E DEBOÇA, 2017).

A proposta para a implementação da gestão por competências na Universidade Federal de Rondônia passa por um estudo que observe a sua característica estrutural, regional e cultural; tendo em vista que deve ser observado um conjunto de fatores para auxiliar nesta implementação, como exposto a seguir:

- Previsão de forma clara e objetiva no PDI da instituição destacando a necessidade de implementação do modelo de Gestão por Competências para adequação da Universidade ao que se propõe a Administração Pública Brasileira;
- Objetivos estratégicos para as ações vinculadas à gestão de pessoas e orientação das ações para o futuro da organização e o foco desse planejamento.
- Aprimoramento da qualidade do trabalho institucional, valorizando, capacitando e qualificando os servidores técnicos administrativos.
- Capacitação voltada para a valorização das competências do servidor e não apenas capacitações genéricas. Como exemplo pode-se citar o seguinte: capacitar e atualizar servidores em áreas como orçamento, finanças, contabilidade, gestão, etc; com ênfase no desenvolvimento profissional;
- Formação de gestores técnicos administrativos qualificados para garantir o futuro da sustentabilidade administrativa da Universidade;

A Gestão por Competência não objetiva impor competências específicas às instituições através de mudanças estruturais; o seu objetivo é potencializar as perspectivas por meio das ações de cada gestor ou servidor. Assim, a visão é estabelecer a participação nos processos envolvendo as unidades de planejamento e de desenvolvimento, sendo que isto só se torna concreto a partir do engajamento de todos, (BRITO, 2008).

5.1 Sugestão para início da implantação da gestão por competências na UNIR

Embora haja dificuldades na implantação da gestão por competências como a cultura organizacional, servidores capacitados, dificuldades no mapeamento das competências, falta de interesse ou comprometimento dos gestores, monitoramento das competências dentre outros, existem modelos já ajustados e em implantação por outros órgãos, que podem auxiliar o começo de um estudo para adequação a cada necessidade. Deste modo, apresenta-se na figura 13 uma sugestão para que a UNIR possa dar os primeiros passos em direção a este modelo de gestão.

Figura 13: Fases para implantação da Gestão por Competências

Fonte: Elaborado pelo autor.

O fluxograma apresentado sugere os passos iniciais para a implementação da gestão por competências na UNIR e é um modelo criado com base na implantação no Conselho Nacional de Justiça (CNJ). A sequência das fases sugere as ações que a instituição UNIR pode seguir para iniciar este processo de gestão.

Na figura a seguir é apresentado os detalhes de cada fase de implantação do modelo de gestão por competências podendo ser considerado no contexto mostrado ou ajustando-o e inserindo etapas e informações que se adeque a Universidade Federal de Rondônia. Assim, não se trata de um modelo engessado e sim uma sugestão de adequação a cada instituição para que a partir de um já existente possa criar o seu próprio modelo.

Figura 14: Sugestão de fases para implantação da Gestão por Competências na UNIR

Sugestão de Fases para a implantação da Gestão por Competências

Etapa	Ações	Características
1	Processo de montagem e capacitação da equipe.	- Como montar a equipe
		- Capacitar a equipe
2	Elaboração, criação, aprovação e sensibilização do projeto pelos dirigentes e servidores e capacitar os gestores.	- Elaboração do Projeto
		- Criar a identidade visual do projeto
		- Aprovação pelas autoridades competentes
3	Análise documental, descrição das competências, validação das competências necessárias, organização e validação das competências necessárias	- Selecionar os itens mais importantes ao tipo de competência mapeada.
		- Descrição das competências
		- Validação das competências necessárias
4	Diagnóstico das competências existentes, GAP das competênoias.	- Diagnóstico das competências existentes
		- *Gap* de competências
		- Método de cálculo do *gap* de competências
5	Programa de capacitação.	- Elaborar Programa de capacitação
		- Identificar as competências prioritárias
		- Estabelecer metas para minimizar o *gap*
6	Avaliação de desempenho por competências	- Planejar a avaliação
		- Divulgar a avaliação e sensibilizar a organização
		- Aplicar a avaliação, realizar *feedback* e planejar trilhas/trilhos de aprendizagem
7	Sistema de recompensas no setor público	- Priorização nos processos de movimentação interna;
		- Utilização como critério no processo seletivo de funções de confiança e cargos em comissão;
		- Utilização como critério para concessão de bolsas de estudo de pós-graduação e língua estrangeira;
8	Revalidação das competências necessárias, avaliação do clima organizacional.	- Revalidação das competências necessárias
		- Avaliação do clima organizacional
		- Revisão do projeto

Fonte: Elaborado pelo autor com base em CNJ 2016.

6 CONTRIBUIÇÃO DO TRABALHO

Diante do contexto apresentado vislumbra-se a possibilidade de discussão das práticas de gestão para o bom andamento da atividade administrativa; possibilitando que os gestores tenham um olhar mais atento e crítico nas relações entre servidor e organização pública; procurando aproveitar os talentos existentes com o fim de tornar mais eficiente o serviço público.

Munck, Souza e Zagui (2012) exaltam que a retomada da valorização da relação entre a organização e o indivíduo ressalta a importância de seres humanos competentes na efetividade dos inúmeros processos inseridos em uma rotina organizacional. Ela também pede o alinhamento dos propósitos coletivos e individuais dos funcionários aos propósitos organizacionais.

Acredita-se também que a gestão por competências pode ser observada como uma resposta aos anseios sociais por uma gestão que coordene as ações organizacionais.

Este estudo visa contribuir para o direcionamento da implementação de uma nova forma de gestão na UNIR onde a proposta apresentada é a de uma força de trabalho qualificada em cada setor da organização; selecionando os servidores de acordo com suas capacidades em atuar em determinado setor, levando em consideração as competências que cada um possui.

Sugerindo a implementação deste modelo de gestão, a intenção é possibilitar que a instituição tenha no seu quadro pessoas capacitadas e comprometidas com o desenvolvimento da universidade. Deste modo, ao implementar um modelo de gestão que valorize o servidor, trará benefícios não somente em termos financeiros, mas também em questões como qualidade de vida, bem-estar, satisfação de trabalho, dentre outros; ou seja, benefícios para a instituição como um todo, como minimização de gastos excedentes, além de proporcionar economia dos recursos.

A partir de um estudo de implantação da gestão por competências na instituição, o objetivo é atender o usuário do serviço de forma mais eficiente que transforme a organização em uma instituição bem vista e exemplo de prestação de um serviço público de qualidade.

Os resultados obtidos na pesquisa expressam um grande potencial da força de trabalho da UNIR para o futuro da instituição; este potencial se explorado

devidamente proporcionará aos usuários deste serviço uma melhor qualidade dos serviços prestados e uma exposição positiva de sua imagem no cenário nacional, podendo se destacar e atingir os objetivos da sua visão e missão já definidos.

Certo é que para a implementação de um novo modelo de gestão na instituição, é necessário que se realizem estudos, pesquisas e debates quanto à viabilidade e aceitação de todos que a compõem, visto que mudanças às vezes causam resistências e dúvidas.

Cada instituição está inserida em uma realidade diferente e não existe um modelo totalmente pronto devendo ser verificado cada caso; propondo-se uma análise mais profunda e detalhada em cada situação.

A implementação deste modelo de gestão por competências pode trazer grandes benefícios se for implantado corretamente obedecendo as características do contexto em que a UNIR está inserida.

A instituição possui em seu quadro de servidores técnicos administrativos uma força de trabalho no auge do ciclo produtivo devido a faixa etária observada na pesquisa; são servidores, na maioria como se observa, que estão a pouco tempo na UNIR podendo perceber que ainda estão se adequando à instituição e dispostos a crescer com ela.

A implantação da gestão por competências tende a trazer grandes benefícios para a Universidade Federal de Rondônia, tanto a nível estrutural como a nível institucional, que podem ser observados a seguir:

- A satisfação do servidor em estar trabalhando no setor que aproveite suas competências e os dê oportunidade de valorização é refletida na qualidade de vida destes;
- Servidores satisfeitos interagem melhor com os colegas de trabalho e principalmente com o usuário do serviço público prestado;
- Servidores satisfeitos produzem mais, com maior eficiência, reduzindo custos, reduzindo desperdícios de material e com economia de recursos;
- A economia de recursos contribui para uma gestão sustentável observando os aspectos econômicos, sociais e ambientais que são buscados pelas organizações corriqueiramente;

A observância destes aspectos e outros que contribuam para a gestão organizacional são essenciais para que uma instituição como UNIR conquiste o respeito do usuário do serviço público prestado por ela.

O que foi pesquisado no decorrer deste trabalho serve de marco inicial para um estudo mais aprofundado no que se propõe a implantação do modelo de gestão por competências na instituição; sendo assim, este serve de norteador para dar seguimento ao que se propôs nos objetivos, não esgotando outras possibilidades de estudo.

7 CONCLUSÕES

A busca por uma maneira mais eficiente de gerir as organizações tanto privadas como públicas vem se modificando ao longo do tempo; no mundo contemporâneo os modelos de gestão não aparecem totalmente prontos para todas as organizações, devendo ser moldados, apesar de um certo direcionamento, às situações de cada localidade, cada público a ser atendido e a cada realidade.

Diante do que foi proposto neste trabalho em pesquisar na Universidade Federal de Rondônia o seu modelo de gestão, trazemos aqui os resultados obtidos bem como as discussões relevantes sobre o assunto abordado.

Se conclui diante do que foi pesquisado, que a UNIR em se tratando dos técnicos administrativos em educação, possui uma descentralização administrativa onde cada diretor de *campus* ou órgão é responsável pela gestão de sua força de trabalho disponível. No entendimento dos entrevistados, isso não colabora com o desenvolvimento de pessoal pois na maioria dos casos o gestor é um docente com pouco conhecimento de gestão de pessoas.

A pesquisa feita por localidades selecionadas evidenciou uma insatisfação dos servidores quanto ao aproveitamento de suas competências visto que diante de uma força de trabalho qualificada, essa força fica impedida de externalizar suas competências e contribuir mais com a instituição e consequentemente ser reconhecido por isso.

De acordo com os dados obtidos os servidores, em sua grande maioria, com pouquíssimas variações, são detentores de uma formação que vai além das exigidas para o seu cargo pois acham importante se aperfeiçoarem para oferecer um trabalho

de melhor qualidade aos usuários. Segundo eles a instituição até oferece periodicamente cursos e treinamentos, mas esses cursos e treinamentos tem pouca relação com os cargos que ocupam ou com a formação profissional e educacional de cada um. Acabando que estes cursos servem apenas para as progressões que o servidor tem direito.

Deste modo, conclui-se também que não há na maioria dos casos, principalmente nos cargos de nível D, C, B e A, relação entre os cargos ocupados pelos servidores e a formação educacional ou profissional que estes possuem; havendo um desalinhamento entre os servidores e os cargos ocupados.

As conclusões foram percebidas diante da pesquisa realizada, feita por meio de um instrumento de pesquisa via *google forms* enviadas aos grupos selecionados e que obteve um número de respondentes razoável de acordo com o que foi estabelecido.

Nesta pesquisa os servidores respondentes puderam expor de forma direcionada ou de forma livre, dependendo da pergunta feita, suas opiniões, avaliações e críticas quanto a maneira e percepção de forma de gestão da UNIR.

Com o resultado da pesquisa vislumbrou-se apresentar e sugerir para a Universidade Federal de Rondônia a propositura de estudo, avaliação e possível adesão ao modelo de Gestão por Competências; que tem por objetivo valorizar o que cada servidor possui de talentos e formação educacional ou profissional voltadas à busca de um atendimento melhor ao usuário do serviço público e garantir à instituição que seus objetivos, metas e direcionamentos sejam alcançados com melhor resultado.

A partir da constatação da pesquisa, é possível verificar que a UNIR possui uma força de trabalho altamente qualificada em termos de formação educacional e que na maioria dos casos essa qualificação não é aproveitada por seus gestores.

Diante do percebido na pesquisa, verifica-se que a implantação de um modelo de gestão que contemple as qualidades de trabalho e valorize o servidor pelo o que ele produz ou seja capaz de produzir é visto com bons olhos, seria bem aceito e eles estariam dispostos a passar por mudanças que os deem melhores oportunidades dentro da instituição, melhores condições de trabalho, e a possibilidade de sendo melhor aproveitados, estas melhorias refletirem na qualidade de vida de cada um.

REFERÊNCIAS

BASTOS, Kátia Maria Rodrigues. **Gestão por Competências e Desempenho Profissional: Um Estudo de Caso do Modelo de Avaliação por Múltiplas Fontes do Banco do Brasil.** Dissertação de Mestrado da Universidade Federal da Bahia, 2007.

BEZERRA, Carlos Vitor Andrade. **Decreto nº 5.707, de 23 de fevereiro de 2006:** Política Nacional e Diretrizes para o Desenvolvimento de Pessoal da Administração Direta, Autárquica e Fundacional. Conteúdo Jurídico, Brasília-DF: 01 jan. 2014. Disponível em: <http://www.conteudojuridico.com.br/?artigos&ver=2.46533&seo=1>. Acesso em: 19/05/17.

BITENCOURT, Claudia e colaboradores**. Gestão Contemporânea de Pessoas: novas práticas, conceitos tradicionais -** 2. ed. – Porto Alegre: Bookman, 2010.

BRANDÃO, H.P.; GUIMARÃES, T.A. **Gestão de competências e gestão de desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo construto**? In: *Revista de Administração de Empresas*. São Paulo: v.41, n.1, p. 08-15, jan. mar, 2001. Disponível em: http://www.scielo.br/pdf/rae/v41n1/v41n1a02.pdf. Acesso em: 10/04/2018.

BRASIL. Presidência da República - Casa Civil - Subchefia para Assuntos Jurídicos. **DECRETO Nº 5.707, DE 23 DE FEVEREIRO DE 2006.** Institui a Política de Diretrizes para o Desenvolvimento de Pessoal da administração pública federa, 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. Acesso em: 22/07/2017.

BRASIL. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. **Guia da gestão da Capacitação por competências, 2012a**. Disponível em: https://portalsipec.planejamento.gov.br/eventos/iii-encontro-nacional-de-desenvolvimento-de-pessoas/arquivos//arquivo.2013-01-07.0167156876. Acesso 09/04/2018.

BRASIL – Universidade Federal do Oeste do Paraná. **UFOPA implanta sistema de gestão de pessoas por competências.** UFOPA, 2011. Disponível em: http://www.ufopa.edu.br/noticias/2011/novembro/ufopa-implanta-sistema-de-gestao-de-pessoas-por-competencias. Acesso em 14/11/16.

BRASIL – Ministério da Educação - Fundação Universidade Federal de Rondônia (UNIR). **RELATÓRIO DE GESTÃO_2015.** Pró-Reitoria de Planejamento -PROPLAN Diretoria de Planejamento, Desenvolvimento e Informação – DPDI março de 2016. Disponível em: http://www.proplan.unir.br/noticias_arquivos/18560_relatorio_de_gestao_2015_final.pdf. Acesso em: 29/03/2018.

BRITO, Lydia Maria Pinto. **Gestão de competência, gestão do conhecimento e organizações de aprendizagem: instrumento de apropriação pelo capital do**

saber do trabalhador. Cadernos de Educação | FaE/PPGE/UFPel | Pelotas [31]: 203 - 225, julho/dezembro 2008. Disponível em: file:///C:/Users/SEVIC/Downloads/1748-2373-1-PB.pdf. Acesso em: 31/07/2018.

BURIGO, Carla Cristina Dutra; LAUREANO, Rogério João. **Desafios e Perspectivas da Gestão Por Competência na Universidade Federal de Santa Catarina.** Revista GUAL, Florianópolis, v. 6, n. 1, p. 197-211, jan. 2013. Disponível em: https://periodicos.ufsc.br/index.php/gual/article/view/1983-4535.2013v6n1p197/23993. Acesso em 14/11/16.

BRASIL. CNJ – Conselho Nacional de Justiça. **Gestão por competências passo a passo: um guia de implementação** / Coordenação: Centro de Formação e Aperfeiçoamento de Servidores do Poder Judiciário (CEAJUD) - Brasília: CNJ, 2016.

CAPUANO, Ethel Airton. **Gestão por competências no setor público:** experiências de países avançados e lições para o Brasil.Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão (MP). Revista do Serviço Público Brasília 66 (3) 371-394 jul/set 2015. Disponível em: http://seer.enap.gov.br/index.php/RSP/article/view/574. Acesso em 15/10/16.

CARBONE, Pedro Paulo; BRANDÃO, Hugo. P; LEITE, João B.D; VILHENA, Rosa M.P. **Gestão por competências e gestão do Conhecimento**. 2 edição. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2006.

CASTRO, José Henrique Motta de; KILIMNIK, Zélia Miranda; SANT'ANNA, Anderson de**. Modernidade Organizacional em Gestão de Pessoas como Base para a Incorporação de Modelo de Gestão por Competências.** RAC – Eletrônica, v. 2, n. 1, art. 7, p. 105-122, Jan/Abril 2008. Disponível em: http://www.anpad.org.br/rac-e. Acesso em: 06/04/2018.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos Humanos: o capital humano das organizações: como atrair, aplicar, manter, desenvolver, e monitorar este valioso tesouro organizacional.** 10ª edição. Rio de Janeiro: Elsevier, 2015.

CNE - CONSELHO NACIONAL DE EDUCAÇÃO/CÂMARA DE EDUCAÇÃO BÁSICA. **Diretrizes Curriculares Nacionais para a Educação Profissional de Nível Técnico.** Parecer CNE Nº 16/99 – CEB – Aprovado em 5.10.99. Disponível em: http://www.educacao.pr.gov.br/arquivos/File/pareceres/parecer161999.pdf. Acesso em 15/05/17.

CORSETTI, Berenice. Análise documental no contexto da metodologia qualitativa. **UNI revista**, vol. 1, n° 1: 32-46 (janeiro 2006). Disponível em: <http://www.unirevista.unisinos.br/_pdf/ART%2005%20BCorsetti.pdf> Acesso em: 23/08/2018.

FISCHER, Sharon G. **Guia de bolso do gerente: gestão do desempenho** / Sharon G. Fischer; tradução de Nilza Freire. – Rio de Janeiro: Quallitymark Editora, 2002.

FLEURY, Maria Tereza Leme; FLEURY, Afonso. **Construindo o Conceito de Competência.** RAC, Edição Especial 2001: 183-196. Disponível em:

http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1415-65552001000500010. Acesso em 09/11/16.

FONSECA, J. J. S. **Metodologia da pesquisa científica**. Fortaleza: UEC, 2002. Apostila. Disponível em: http://www.ufrgs.br/cursopgdr/downloadsSerie/derad005.pdf. Acesso em: 23/08/2018.

GRAMIGNIA, Maria Rita. **Modelo de competências e gestão de talentos** / Maria Rita Gramignia - 2ª ed. – São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

HILSDORF, Carlos. **Você sabe o que é competência?** Artigos Administradores, 2012. Disponível em: http://www.administradores.com.br/mobile/artigos/carreira/voce-sabe-o-que-e-competencia/61055/. Acesso em 28/05/17.

LACOMBE, Francisco José Masset; HEILBRON, Gilberto Luiz José. **Administração: princípios e tendências** – 2 ed. rev. e atualizada. – São Paulo: Saraiva, 2008.

LAZZARESCHI, Noêmia: **Análise Social –** Curitiba: IESDE Brasil SA, 2012.

Le Boterf, G. (1994) ***De la compétence. Essai sur un attracteur étrange**,* Paris, Les Editions d'organisation.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de Metodologia Científica.** - 5. ed. - São Paulo: Atlas 2003.

MELLO, Simone Portella Teixeira, SILVA, Francielle Molon da Silva. **A Gestão por Competências na prática: possibilidades e resistências no setor público federal brasileiro.** EnANPAD – XXXVIII da ANPAD. Rio de Janeiro/RJ – 7 a 13 de setembro de 2013. Disponível em: http://www.anpad.org.br/admin/pdf/2013_EnANPAD_GPR202.pdf. Acesso em: 18/06/18.

MENDONÇA, Ionice Oliveira, MENDES, Cristiane Aline Soares, DEBOÇA, Leonardo Pinheiro. **GESTÃO POR COMPETÊNCIAS NAS UNIVERSIDADES FEDERAIS MINEIRAS: UMA ANÁLISE A PARTIR DOS PLANOS DE DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL.** XX SEMEAD Seminários em Administração novembro de 2017 ISSN 2177-3866. Disponível em: http://login.semead.com.br/20semead/arquivos/607.pdf. Acesso em 25/07/2018

MILKOVICH, George T, BOUDREAU, Jhon W. **Administração de Recursos Humanos** / George T. Milkovich, Jhon W. Boudreau; tradução Reynaldo C. Marcondes. – 1. ed. – 5. reimp. São Paulo: Atlas, 2006.

MORAES, Maria Lúcia – **UFOPA implanta sistema de gestão de pessoas por competências.** Universidade Federal do Oeste do Pará 2011. Disponível em: http://www2.ufopa.edu.br/ufopa/noticias/2011/novembro/ufopa-implanta-sistema-de-gestao-de-pessoas-por-competencias. Acesso em: 23/08/2018.

MUNCK, Luciano; SOUZA, Rafael Borim de; ZAGUI, Cristiane. **A Gestão Por Competências e sua Relação com Ações Voltadas à Sustentabilidade.** REGE – Revista de Gestão. Belo Horizonte v. 12 n. 4 p. 55 – 79 out. /dez 2012. Disponível em: http://www.revistas.usp.br/rege/article/view/49909. Acesso em 11/11/16.

NETQUEST. **Escala de *Likert*: o que é e como utilizá-la.** Netquest site de pesquisa,2015. Disponível em: https://www.netquest.com/blog/br/escala-likert. Acesso em 09 de junho de 2018.

NEVES, Lilia Maria Bitar; JANKOSKI, Douglas Alex; SCHINAIDER Marcelo José. **Tutorial de Pesquisa Bibliográfica.** Universidade Federal do Paraná Sistema de Bibliotecas. Biblioteca de Ciências de Saúde – Sede, Maio/2013. Disponível em http://www.portal.ufpr.br/pesquisa_bibliogr_bvs_sd.pdf. Acesso em 03/06/17.

NIGRO, Felix A. **Public Personal Administration. Nova York: Henry Holtand Compani**/ Tradução de Maria de Lourdes Lima Modiano – Fundação Getúlio Vargas – Serviço de Publicações – Rio de Janeiro – GB – Brasil, 1966.

NOGUEIRA, Zizete Falcão. **A Importância na Interação entre Pessoas e Organizações.** Comunidade ADM, 2010. Disponível em: http://www.administradores.com.br/artigos/carreira/a-importancia-na-interacao-entre-pessoas-e-organizacoes/47977/. Acesso em 31/05/17.

OCDE (2013). **Melhores competências, melhores empregos, melhores condições de vida: Uma abordagem estratégica das políticas de competências**, publicação da OCDE. Disponível em: dx.doi.org/10.1787/9789264177338-em. Acesso em: 12/04/18.

PERSEGUINO, S. A.; PEDRO, W. J. A. **Análise crítica da gestão por competências em universidades federais.** R. Tecnol. Soc. v. 13, n. 29, p. 22-44, set./dez. 2017. Disponível em: Acesso em: 16 /06/2018.

PIRES, Alexandre Kalil. **Gestão por competências em organizações de governo** / Alexandre Kalil Pires... [et al.]. – Brasília: ENAP, 2005. Disponível em: http://repositorio.enap.gov.br/bitstream/1/383/1/livro_gestao_competencias.pdf. Acesso em: 05/09/17.

RABAGLIO, Maria Odete. **Ferramentas de Avaliação de Performance com Foco em Competências**. Rio de Janeiro: Qualit Mark, 2008.

RICIERI, Marilucia. **Gestão por competências: recursos humanos**/ Marilucia Ricieri. – São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2009.

RODRIGUES, Junia Marçal. **Remuneração e Competências: Retórica ou Realidade?** RAE • VOL. 46 • EDIÇÃO ESPECIAL, 2006. MINAS GERAIS. Disponível em: Periódicos CAPES/MEC. Acesso em: 27/03/2018.

RUAS, Roberto. **Desenvolvimento de competências gerenciais e contribuição da aprendizagem organizacional**. In: FLEURY & OLIVEIRA (org). Gestão estratégica do conhecimento. São Paulo: Atlas, 2001. 350 p.

RUAS, Roberto. **Gestão por competências: uma contribuição à estratégia das organizações**. In: RUAS, R.; ANTONELLO, C.S.; BOFF, Luiz H. (org). Os novos horizontes da gestão: aprendizagem organizacional e competências. Porto Alegre: Bookman, 2005. Cap. 2, p.34-54.

RUANO, Alessandra Martinewski. **Gestão por competências: ema perspectiva para a consolidação da gestão estratégica de recursos humanos**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2007.

SAMPAIO, Jáder R. **Implantação de gestão de competências em empresa brasileira de telecomunicações**. In: Psicologia organizacional e do trabalho: teoria, pesquisa e temas correlatos. GOULART, I.B. (org). São Paulo: Casa do Psicólogo, 2002. P.271-297.

SILVA, Francielle Molon da; MELLO, Simone Portela Teixeira de. **A Implantação da Gestão por Competências: Práticas e Resistências no Setor Público.** Revista Eletrônica de Administração e Turismo – **REAT** | vol. 2 – n. 1 – JAN./JUN. – 2013. Disponível em: https://periodicos.ufpel.edu.br/ojs2/index.php/AT/article/viewFile/1959/2339. Acesso em 25/05/18

SILVA, Thiago Balduino da. **Gestão de Pessoas por Competências na Administração Pública.** Revista Científica Multidisciplinar Núcleo do Conhecimento. Edição 06. Ano 02, Vol. 01. pp 301-312, setembro de 2017. ISSN:2448-0959. Disponível em: https://www.nucleodoconhecimento.com.br/administracao/competencias-administracao-publica. Acesso em 30/07/18.

TCU – Tribunal de Contas da União. **ACÓRDÃO Nº 103/2015 – TCU – Plenário**. Disponível em: https://contas.tcu.gov.br/etcu/ObterDocumentoSisdoc?seAbrirDocNoBrowser=true&codArqCatalogado=8378758. Acesso em 05/09/17.

ZARIFIAN, Philippe. **O modelo de competência:** trajetória histórica, desafios atuais e propostas. Tradução Eric Roland René Hercault – São Paulo: Editora Senac. São Paulo, 2003.

APÊNDICES

APÊNDICE A – Questionário (*google forms)* para servidores técnicos administrativos da IFES - UNIR.

Este questionário semiestruturado se destina à pesquisa de Dissertação de Mestrado Profissional em Rede - PROFIAP com o título: **Gestão por Competência na Universidade: O caso do corpo técnico da Universidade Federal de Rondônia (UNIR).** Por meio das respostas às questões levantadas, pretende-se fazer uma análise para a propositura deste modelo de gestão na IFES – UNIR. Este levantamento será restrito a servidores técnicos administrativos da instituição, cabendoressaltar que as resposta de cada participante tem caráter confidencial, ou seja, somente o pesquisador e sua orientadora terão acesso a elas. Nenhum nome de respondente constará no trabalho de Dissertação, sendo que a apresentação do resultado constará em âmbito geral, sem identificação.

1 – Perfil do servidor

a) Gênero
- Feminino
- Masculino

b) Idade
- Entre 18 e 28 anos
- Entre 29 e 39 anos
- Entre 40 e 50 anos
- Acima de 50 anos

c) Tempo de serviço na Unir.
- De 01 a 03 anos
- De 04 a 08 anos
- De 09 a 15 anos
- Acima de 15 anos

d) Nível de Escolaridade
- Nível Fundamental
- Nível Médio
- Nível Superior
- Especialização
- Mestrado
- Doutorado

2 – Qual formação possui além da exigida para seu cargo?
- Graduação
- Especialização
- Mestrado
- Doutorado
- Outros

3 – Quanto ao cargo ou função exercido na UNIR:
- Não tem nenhuma relação com minha formação educacional ou profissional.
- Tem pouca relação com minha formação educacional ou profissional.
- Tem razoável relação com minha formação educacional ou profissional.
- Tem muita relação com minha formação educacional ou profissional.

4 – Quanto à satisfação em relação ao cargo que ocupa na UNIR

- Muito insatisfeito (a)
- Insatisfeito (a)
- Satisfeito (a)
- Muito satisfeito (a)

5 – Quanto a possível mudança do cargo que ocupa para outro cargo na instituição UNIR

- Gostaria de permanecer nele, pois já me acostumei com as minhas atribuições.
- Não gostaria de continuar nele, gostaria de assumir outro que tenha relação com minha formação educacional e profissional.
- Gostaria de permanecer nele, mas sem me preocupar com treinamento e aperfeiçoamento.
- Gostaria de permanecer neste cargo e me aperfeiçoar com cursos e treinamentos referentes a ele.

6 – Durante o tempo que você trabalha na Unir, participou de cursos ou treinamentos que você acha relevante para o seu cargo ou função.

- Sim
- Não

7- Você considera importante o treinamento relacionado ao seu cargo e função e tem recebido incentivo para isso?

- Acho importante, mas não tenho tido oportunidade de participar
- Acho importante e tenho tido com frequência oportunidade de participar
- Não acho importante apesar também de não ter tido oportunidade de participar
- Não acho importante apesar de ter tido oportunidade de participar.

Nas questões de 08 a 15. De acordo com seu entendimento. Marque 0 para nulo; 1 para o menor e 5 para o maior grau que representa sua característica.

8 – Possui o CONHECIMENTO necessário para atender as necessidades que o seu cargo exige?

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

9 – Possui HABILIDADES suficientes para atender as exigências do cargo que ocupa?

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

10 – Se considera uma pessoa com ATITUDE diante das necessidades do seu cargo?

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

11 – Considera que tem capacidade para adaptar-se a mudança e capacidade de adaptar-se, assimilar e atuar em situações novas.

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

12 – Tem capacidade de prevenir e solucionar problemas e visão dos fatos e situações relativas à sua área de atuação, na ação preventiva e reparadora.

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

13 – Se considera capaz para trabalhar em equipe e tem capacidade para trabalhar em grupo, respeitando e aproveitando as individualidades dos participantes.

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

14 – Possui criatividade e capacidade de apresentar soluções inéditas e adequadas ao momento e à realidade da instituição.

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

15 – Considera que possui capacidade para relacionamento Interpessoal e para relacionar-se com os colegas, grupos de trabalhos, usuários do serviço público e parceiros.

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

16 – Você acha que suas competências profissionais estão sendo devidamente aproveitadas pela instituição UNIR? Explique!

---

17 – Como você avalia o seu desempenho diante das situações corriqueiras do seu dia a dia de trabalho e das exigências do cargo que ocupa?

---

18 – Você acredita que poderia contribuir mais com o desenvolvimento da instituição Unir se houvesse oportunidade de externalizar suas competências adquiridas? Explique!

---

19 – Em todo seu período de trabalho na Unir você já foi ao menos consultado sobre qual setor gostaria de trabalhar ou que se adaptaria melhor dentro da instituição? Dê sua opinião sobre isto!

APÊNDICE B:Quadro do Corpo Técnico Administrativo da UNIR.

MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO - MEC
FUNDAÇÃO UNIVERSIDADE FEDERAL DE RONDÔNIA
PRÓ-REITORIA DE ADMINISTRAÇÃO
DIRETORIA DE RECURSOS HUMANOS

QUADRO DE REFERÊNCIA - QRSTA - UNIR - ABRIL/2014 - ATUALIZADO EM 18/09/ 2016
PORTARIA Nº 111, DE 02/04/2014, PUBLICADA NO DOU Nº 64, SEÇÃO 1, p.56/57, DE 03/04/2014

CARGOS	E	D	C	TOTAL
QUANTITATIVOS	**213**	**211**	**76**	**500**

CARGOS DE NÍVEL SUPERIOR - CLASSE E

CARGO	CÓDIGO DO CARGO	VAGOS	OCUPADOS	TOTAL	SALDO QRSTA	TOTAL
ADMINISTRADOR	0	2	40	42		
ARQUITETO E URBANISTA	4	0	1	1		
ARQUIVISTA	5	1	0	1		
ASSISTENTE SOCIAL	6	2	4	6		
AUDITOR	9	0	4	4		
BIBLIOTECÁRIO DOCUMENTALISTA	10	2	19	21		
CONTADOR	15	3	13	16		
ECONOMISTA	26	0	1	1		
ENGENHEIRO AREA	31	4	3	7		
ENGENHEIRO DE SEGURANÇA DO TRABALHO	32	0	2	2		
ESTATÍSTICO	33	0	1	1		
CENÓGRAFO	42	0	1	1		
JORNALISTA	45	0	1	1		
MÉDICO ÁREA	47	0	4	4		

MÉDICO VETERINÁRIO	48	1	0	1		
MUSEÓLOGO	52	0	1	1		
PSICÓLOGO/ÁREA	60	0	5	5		
PRODUTOR CULTURAL	61	0	1	1		
ANALISTA DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO	62	4	7	11		
ODONTÓLOGO	64	0	1	1		
PROGRAMADOR VISUAL	66	0	1	1		
RELAÇÕES PÚBLICAS	72	0	1	1		
REVISOR DE TEXTOS	73	0	2	2		
SANITARISTA	75	1	0	1		
SECRETARIO EXECUTIVO	76	2	14	16		
TECNICO EM ASSUNTOS EDUCACIONAIS	79	4	61	65		
TOTAL NÍVEL E		**26**	**188**	**214**	**-1**	**213**

CARGOS DE NÍVEL MÉDIO - CLASSE D

CARGO	CÓDIGO DO CARGO	VAGOS	OCUPADOS	TOTAL	SALDO QRSTA	TOTAL
ASSISTENTE EM ADMINISTRAÇÃO	200	9	118	127		
DESENHISTA PROJETISTA	203	0	1	1		
DIAGRAMADOR	205	0	1	1		
TÉCNICO EM AGROPECUÁRIA	214	1	4	5		
TÉCNICO EM ALIMENTOS E LATICÍNIOS	215	0	3	3		
TÉCNICO EM ARTES GRÁFICAS	217	0	1	1		
TEC EM ANATOMIA E NECROPSIA	220	1	0	1		
TECNICO EM CONTABILIDADE	224	5	8	13		
TECNICO DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO	226	0	3	3		
TECNICO EM EDIFICACOES	228	0	2	2		
TÉCNICO EM ELETROTÉCNICA	230	0	1	1		

TÉCNICO EM ENFERMAGEM	233	0	2	2		
TECNICO DE LABORATORIO AREA	244	1	29	30		
TÉCNICO EM RADIOLOGIA	257	0	1	1		
TÉCNICO EM SEGURANÇA DO TRABALHO	262	0	1	1		
TRADUTOR INTÉRPRETE DE LINGUAGEM DE SINAIS	266	1	15	16		
TECNICO EM ELETRICIDADE	272	0	1	1		
TECNICO EM SECRETARIADO	275	0	2	2		
TÉCNICO EM ELETRÔNICA	830	0	1	1		
TOTAL NÍVEL D		**18**	**194**	**212**	**-1**	**211**

CARGOS DE NÍVEL FUNDAMENTAL-CLASSE C

CARGO	CÓDIGO DO CARGO	VAGOS	OCUPADOS	TOTAL	SALDO QRSTA	TOTAL
ASSISTENTE DE TECNOLOGIA DA IN	404	1	3	4		
AUX EM ADMINISTRACAO	405	9	34	43		
ALMOXARIFE	407	0	1	1		
AUXILIAR DE BIBLIOTECA	409	0	2	2		
CONTINUO	421	0	1	1		
DATILOGRAFO DE TEXTOS GRAFICOS	425	21	0	21		
ELETRICISTA	427	0	2	2		
MOTORISTA	445	0	3	3		
OPERADOR DE MAQ AGRICOLAS	452	0	1	1		
OPERADOR DE MAQUINA COPIADORA	454	0	4	4		
PORTEIRO	458	0	6	6		
TELEFONISTA	464	0	2	2		
TOTAL NÍVEL C		**31**	**59**	**90**	**-15**	**76**

CARGOS DE NÍVEL FUNDAMENTAL-CLASSE B

CARGO	CÓDIGO	VAGOS	OCUPADOS	TOTAL	QRSTA	TOTAL
AUXILIAR DE LABORATORIO	619	1	0	1		
CARPINTEIRO	627	0	1	1		
JARDINEIRO	638	0	2	2		
MARCENEIRO	640	0	1	1		
PEDREIRO	649	0	2	2		
PINTOR-AREA	650	0	1	1		
TOTAL NÍVEL B			**7**	7		

CARGOS DE NÍVEL FUNDAMENTAL-CLASSE A

CARGO	CÓDIGO	VAGOS	OCUPADOS	TOTAL	QRSTA	TOTAL
AUXILIAR OPERACIONAL	800	0	1	1		
SERVENTE DE LIMPEZA	823	0	7	7		
TOTAL NÍVEL A			**8**			

TOTAL DE CARGOS VAGOS E	26
TOTAL DE CARGOS OCUPADOS E	188
SALDO QRSTA - NÍVEL E	**-1**
TOTAL DE CARGOS VAGOS D	18
TOTAL DE CARGOS OCUPADOS D	194
SALDO QRSTA - NÍVEL D	**-1**
TOTAL DE CARGOS VAGOS C	31
TOTAL DE CARGOS OCUPADOS C	59
SALDO QRSTA - NÍVEL C	**-14**
TOTAL DE CARGOS VAGOS E+D+C	**75**
TOTAL DE CARGOS OCUPADOS A+B+C+D+E	**456**

Fonte: Universidade Federal de Rondônia – Diretoria de Recursos Humanos/DRH, adaptado.

APÊNDICE C:Respostas na íntegra às questões abertas do instrumento de pesquisa

Local	Pergunta	
ARIQUEMES	**Quanto as competências profissionais estarem sendo devidamente aproveitadas pela instituição UNIR.**	
	Não	**2 Respostas** - Tenho capacidade superior ao que me é exigido.
		Porque geralmente só atuo no setor em que trabalho e não participo e nem sou convidado a participar das atividades de outros setores da instituição.
	Sim	No campus em que atuo, sempre participo de comissões relacionados a assuntos que envolvem minha área de atuação.
		Porque exerço as minhas relacionadas ao cargo que ocupo
		Porém as áreas de atuação dos servidores poderiam estar mais vinculadas a sua formação acadêmica e experiência anterior.
CACOAL	**Não**	Por estar lotada num setor onde não há correlação. Outra variável é que os campis dispõem de pouca autonomia para desenvolver as atividades administrativas, ocasionando assim demasiada concentração num único polo (reitoria).
		Em virtude de eu ter prestado concurso para um cargo de menor qualificação.
		Caso a UNIR aproveitasse todas as minhas competências profissionais possivelmente incorreria em desvio de função.
		Tenho mestrado e poderia estar ajudando muito mais do que me é solicitado, mas a instituição é engessada, não tem sistema como SEI, há uma burocratização em relação a quase tudo.
		Tendo em vista minha formação acadêmica e aos cursos de capacitação que realizei pela própria UNIR, a atividade que exerço atualmente não exige nenhuma capacidade ou conhecimento adquirido.
		A Instituição não dá oportunidade para o Servidor atuar com liberdade.
		2 Respostas - Poderia ser melhor aproveitado.
	Sim	Estou trabalhando em minha área profissional.
		2 Respostas - Estou no cargo para o qual prestei concurso.
		Depende do setor em que estive lotada. Até o momento passei por 4 setores em 3 anos dentro da UNIR, o setor que mais exigiu conhecimento de Técnico em Administraçãofoi a Secretaria da Direção do campus, em razão dos procedimentos administrativos. Outros setores, tem serviços mais simples e que exigem pouco conhecimento técnico. Ex. a Biblioteca e Departamentos Acadêmicos.
		Sim, pois toda vez que sou solicitada exerço com competência.
		Acredito que sim.
VILHENA	**Não**	Não. Nunca desenvolvi nenhum trabalho na minha área.
		A princípio a instituição teve dificuldades em alocar os profissionais em administração, visto que era um cargo novo no plano de cargos e salários dos servidores da instituição. Existe muita dúvida sobre a lotação desses profissionais.
		Não. Desconhecimento e falta de reconhecimento da minha profissão.
		Não. O cargo que ocupo não exige formação superior e a Instituição não demonstra interesse em fazer o aproveitamento da formação.
		Com relação a minha formação educacional não. Porém em relação a minha experiência profissional acredito que sim. No entanto gostaria que a Instituição oferecesse maiores oportunidades para que os técnicos possam desenvolver sua formação educacional na área em que atuam, contribuindo assim para a melhoria das competências profissionais.
		Acho que o cargo que ocupo, neste campus da Unir, tem muito a ver com as minhas habilidades e competências. Penso que a função por mim desempenhada é área com a que mais me identifico; logo, e com a que mais posso contribuir. Contudo, tenho energia e

	Sim	capacidade para atuar em alguma outra função que seja de teor organizacional e administrativo.
		Estou há três anos da aposentadoria, e ao longo do tempo percebi que não adianta querer melhorar um sistema doentio.
		2 Respostas - Atuo diretamente na área de minha formação educacional e profissional que estão ligadas a minhas atribuições dentro da Instituição.
		Sim, tendo em vista que me dedico à área de competência.
PRAD	**Não**	Nem sempre. Há ações que devem ser tomadas, mas que a gestão acaba por catar decisões de cunho político.
PROPLAM		Não. Pois a instituição não tem clareza quanto as atividades a serem desenvolvidas pelos servidores de acordo com seus cargos.
		Não, pois não existe uma verificação das competências dos servidores. Além de passar muito tempo fazendo outros serviços que não estão no escopo do cargo.
		Não. Acredito que tenho potencial para contribuir mais ao desenvolvimento da instituição, porém, parece não ser de interesse das gestões superiores acatar pareceres técnicos e assessoramentos referentes a minha área de atuação.
	+/ -	**3 Respostas** - Em parte, pois possuo capacidades além do que o cargo exige.
	Sim	Estou utilizando muito dos meus conhecimentos adquiridos.
		Mas acredito que deveria haver mais treinamentos, pois estou há 10 anos trabalhando na UNIR e nunca participei de um treinamento referente ao meu cargo.
		4 Respostas - Pois trabalho exatamente na coordenação da minha área de formação

Fonte: Elaborado pelo autor

Local	**Pergunta**	
ARIQUEMES	**Quanto a percepção de avaliaçãode desempenho do servidor diante das situações corriqueiras do seu dia a dia de trabalho e das exigências do cargo.**	
	Satisfatório	Tenho bom desempenho, com as atividades feitas em tempo hábil, cumprindo prazos, com resultado satisfatório.
		Considero que tenho um desempenho satisfatório, procuro executar as atividades que me são atribuídas, em tempo hábil.
		Normalmente cumpro com minhas obrigações e tento da melhor maneira possível resolver os problemas que surgem.
	Bom	**2 Respostas**
	Adaptável	Acredito que sou adaptável, pois já tive que fazer adaptações.
CACOAL	**Satisfatório**	Satisfatório tendo em vista os recursos oferecidos pela UNIR.
		Acredito que o meu desemprenho é satisfatório de acordo com as minhas atribuições.
		Bom, com base na complexidade das tarefas de expediente, acredito que o desempenho é satisfatório.
		As tarefas propostas são de baixa complexidade, muito mecânico e repetitivo, consigo desempenhá-las sem dificuldades no que tange a complexidade. A dificuldade é mais relacionada ao número de afazeres.
		4 Respostas -Desempenho satisfatório.
		Possuo conhecimento mediano, no entanto sempre estou aprendendo mais.
		Boa, apesar da falta de condições de trabalho.

	Mediano	Pode ser melhor sem dúvida.
		Atendo as demandas e procuro sanar problema para o bom andamento do setor e dos usuários.
		3 Respostas – Desempenho satisfatório, mas há o que melhorar.
		Bom. Porém tenho diversas dificuldades relacionadas a falta de normativos e rotinas relacionados a área que atuo.
		Ele depende do conhecimento, pontualidade, trabalho em equipe, metas diárias, produção, criatividade e atitudes. Estes itens, em sua maioria, dependem de uma pré-organização para que no próximo dia o trabalho seja uma continuidade do dia anterior eas surpresas diárias sejam recebidas sem muito impacto. Portanto, uso as ferramentas que tenho para alcançar um bom desempenho diário.
	Satisfatório	Satisfatória.
		A julgar pelo o que tenho ouvido de colegas, docentes e técnicos, e por saber como de fato tenho agido, julgo-me uma servidora que colabora, dentro das minhas funções, com o crescimento da Unir, por meio de ações facilitadoras aos servidores e usuários da instituição. Sou pro-ativa e sempre tomo as iniciativas quando competem a mim. Quando tenho de levar à autoridade superior, apresento o problema com uma proposta de solução, sempre que possível.
		Acredito que tenho desempenhado minha função de forma satisfatória e de acordo com as exigências do cargo.
		Consigo responder satisfatoriamente às necessidades da UNIR.
		Procuro me empenhar ao máximo, então na minha concepção tenho um ótimo desempenho.
	Não-Satisfatório	Pois não tenho uma área definida de atuação.
		Sem possibilidade de planejamento dos objetivos a atingir.
PRAD	**Bom**	Bom. O viés político da instituição atrapalha nas decisões e ações em prol de uma administração mais profissional.
PROPLAN	**Bom**	Tendo em vista que nunca recebemos os devidos treinamentos necessários para nossa área de atuação.
		Buscamos trabalhar de forma proativa, de modo a solucionar os problemas que se apresentem da melhor maneira possível dentro das condições de trabalho existente.
		Muito boa, tento buscar sempre soluções inovadores diante das dificuldades.
		Tenho desempenhado minhas funções com prontidão, mesmo trabalhando com níveis de demandas e responsabilidades a cima da capacidade de pessoal do setor onde atuo.
		Entendo que desemprenho minhas atividades com alto grau de qualidade, superando em muito as exigências do cargo.
		3 Respostas
	Satisfatório	**2 Respostas**
		Acredito que consigo realizar meu trabalho de forma satisfatória, pois caso isso não acontecesse geraria vários transtornos para a instituição. Meu trabalho está ligado ao setor de orçamento e finanças.
		Todos os dias existem situações diferentes que exigem tomar decisões, no meu cargo tenho que tomar decisões de imediato.

Fonte: Elaborado pelo autor

Local	Pergunta	
ARIQUEMES	**Quanto a contribuir mais com o desenvolvimento da instituição Unircaso houvesse oportunidade de utilizar as competências adquiridas.**	
	Sim	Sim.
		Tenho capacidade para desempenhar maiores atividades com maior grau de complexidade.
		Certamente, o conhecimento adquirido precisa ser devolvido a sociedade acadêmica.
		Sim. Mas, não existem muitas oportunidades de participar de atividades e de assumir atribuições fora do meu setor. Além disso, há também uma segregação por grupos, rivalidades e uma cultura organizacional desestimulante que extermina essa vontade de proatividade e de querer fazer mais pela instituição.
		Sim claro. Acredito que é possível desde que sejam oportunidades de faze-las com um devido compartilhamento de experiências com outros da mesma área.
	Sim, porém!	Contribuiria melhor se fosse dado maior oportunidade de afastamento e/ou capacitação interna com pós-graduações lato e stricto sensu para os servidores da UNIR, não somente aos docentes e muito menos dando maior oportunidades e vagas ao público externo, como exemplos servidores do IFRO.
CACOAL	**Sim**	**4 Respostas**
		No âmbito de outras atribuições.
		Ambientes de troca de informação profissional poderia melhorar o desenvolvimento da UNIR.
		Eu poderia desempenhar minhas habilidades no meu próprio cargo, se tivesse por exemplo o
		Pois poderia ajudar na contabilidade da instituição.
		Tendo em vista a qualificação acadêmica e em cursos realizados para outras funções.
		Eu tenho muito a contribuir, mas não tem espaço para isso.
		Mas não seria EU que contribuiria, mas todos contribuiriam. Falta Gestão do Conhecimento na UNIR.
		Sim, mas acredito que as oportunidades muitas vezes não surgem devido ao comodismo dos próprios servidores que não fazem questão de contribuir mesmo. No meu caso, tenho tido oportunidades de contribuir, uma vez que assumi uma gerência e, estou tentando fazer jus a essa atribuição.
		Sim, pois existem muitos eventos fora dos campi e por falta de incentivo acabamos não participando.
		Vejo que poderia contribuir mais com o desenvolvimento da instituição, e em contrapartida é interessante que a instituição analisasse as diferenças de tratamento dado aos servidores no que se refere a carga horária atribuída.
	Não	Estou satisfeita no momento.
VILHENA		Sim. Poderia contribuir
		Sim. Os técnicos, principalmente de nível superior, não são aproveitados nas áreas de sua contratação. Todos são subutilizados, o que nos deixa desmotivados.
		Sim! A minha atuação ainda é limitada, e o gestor tem dificuldade de delegar funções específicas da minha função.
		Acho que tenho muito a aprender em se tratando da UNIR como um todo, até porque, no campus onde atuo, tão distante da sede, limitamo-nos muito às nossas funções, mas penso que poderia, sim, contribuir com a Unir, tendo como fator principal, a minha força de vontade e paixão pelo que faço e agradecimento a Deus pelo emprego que tenho. Por isto procuro cumprir com todas as minhas forças as atribuições que a mim são conferidas para honrar e dignificar o salário que ganho.
		Sim, acredito que pelo fato da minha formação, habilidades, competências e conhecimento na área que atuo se houvesse

	Sim	oportunidade eu teria muito para contribuir no desenvolvimento da instituição principalmente na área da Inclusão que é a área onde atuo na instituição.
		Sim. Vejo que a Instituição não motiva o servidor a nada, o máximo e fazer cumprir horário, hoje temos servidores que não gostam do pouco que faz e que se estive desenvolvendo um trabalho com o qual se identifica o panorama poderia ser diferente. Penso que também atrelar o servidor a sua área de formação não seria o ideal, pois muitos não se identificam com a formação que possuem, deveria haver uma afinidade com atividade, para que o desempenho da função fosse por prazer e não obrigação. Afinal quem ama o faz não trabalha.
	Sim, porém!	Porém, só quero ficar sem me envolver com situações sem resultado efetivo.
		Acredito que consigo colocar em prática as competências que possuo, porém gostaria de adquirir mais conhecimento prático e teórico na área que atuo.
	Não	Tenho notado durante este tempo que estou na Unir que a política partidária fala mais alto. Além do mais, se um técnico externalizar suas competências, pouco será ouvido. Basta verificar a composição de um Conselho de Campus, onde tem apenas um técnico.
		Pois minhas competências ainda são limitadas e, por hora, adequadas às atribuições do meu cargo.
PRAD	**Sim**	Sim. A instituição não possui uma administração fortemente profissional.
PROPLAN	**Sim**	Poderia de fato contribuir para o crescimento da instituição se a mesma investisse mais em treinamento dando incentivos para o corpo técnico, em especial a TI.
		Na UNIR existem muitos profissionais de ponta e que muitas das vezes, são subutilizados. O que gera desestimulo profissional, além de onerar a Universidade.
		Sim, na minha área poderia expandir muitos conhecimentos, pois trabalho com tecnologia.
		Sim. Na minha área tem muita atualização.
		Com certeza. Mas sei que preciso de capacitação para que eu possa realmente verificar e avaliar se estou apta para tal ação.
		Sim, posso contribuir bem mais no trabalho, principalmente em assuntos mais complexos.
		Sim, caso tivesse tempo e incentivo para desenvolve-las.
		Acredito que sim. Havendo uma melhor organização das demandas e prioridades assim como delegação das atividades conforme área de conhecimento.
		Sim. Sempre é possível contribuir mais com a Universidade.
		Acredito que, no momento tenho tido reais oportunidades de externalizar minhas capacidades e competências.
		Na verdade, constantemente, sou oportunizado a fazer uso de minhas competências, pois ao ser instado a executar atividades que vão além das atribuições exigidas pelo cargo, executo-as com qualidade além do esperado. Pelo menos é assim que se manifestam os avaliadores das ditas atividades.

Fonte: Elaborado pelo autor

Local	Pergunta	
ARIQUEMES	**Quanto a ser consultado sobre o setor que gostaria de trabalhar ou se adaptaria melhor dentro da instituição.**	
	Sim	Quando cheguei na instituição tive essa receptividade amigável. Mas, quando quis trocar de setor a situação foi diferente, passei a não ter mais essa opção sob a alegação de falta de pessoal e impossibilidade de um setor crucial ficar desfalcado.
		Sim. Porém, vejo que a maioria dos servidores não recebeu tal questionamento, principalmente os mais novos de casa.
	Não	**1 Resposta**
		Ao contrário, muitas vezes fui direcionado a atividades não relacionadas com meu cargo, formação e capacidade.
		Do tempo que entrei até hoje não tenho um setor específico onde tenha uma mesa com um computador pra que eu possa usar,digo nem uma salaespecífica onde eu possa ficar,agora estou em uma sala estou usando uma mesa que não é minha,e quando houver mudança dos setores pra um prédio novo tanto eu como minha colega intérprete não sabemos onde ficaremos.
	Outra	Sou concursada para o cargo que ocupo e grande parte das minhas habilidades e competências são necessárias no local que atuo. Nunca fui convidada a mudar de setor. Porém, estou satisfeita aonde estou.
CACOAL	**Sim**	**1 Resposta**
		Ao me apresentar à direção eu fui consultado. Posteriormente não fui consultado novamente, mas entendo que não havia motivação suficiente para isso. Não tenho nada a reclamar sobre isso. Penso que quando o servidor não se adapta em determinado setor, ou ele ou seu chefe imediato tomarão a iniciativa de verificar a possibilidade de mudança para outro setor.
	Não	Sempre fui convidado para assumir determinado cargo como SERCA, CSG, Biblioteca e agora Patrimônio e Almoxarifado.
		Não temos essa opção, acho que deveria ser usada mais as competências de cada um.
		Na verdade, sempre somos levados aos setores que aparentemente precisam de alguém para fazer o serviço, seja ele da própria área de formação ou não. Seria importante haver essa consulta, para se chegar ao maior nível de satisfação dos servidores com a instituição. Contudo, ainda assim necessitamos de deliberação quanto as regime de trabalho de 40 horas para 30 horas em toda a instituição, e não somente para alguns setores "que ficam privilegiados".
		2 Respostas - Não, a chefia estabelece os critérios e determina as pessoas que ficam em cada setor.
		2 Respostas - Nunca fui consultada. É muito importante atuar na área de afinidade.
		2 Respostas – Mas satisfeito no setor atual
	Outra	No geral, a instituição já realizou consulta e houve certa flexibilidade de adequação. No entanto, esta unidade da instituição é muito limitada, vez que a concentração das atividades é muito grande na reitoria.
		Sendo o meu cargo específico e de nível superior, não há como mudar de setor, pois fiz o concurso para atuar de acordo com a minha formação acadêmica.
		Sim já fui consultada e creio que isso é de suma importância para a saúde, desenvolvimento e bem-estar do servidor além de contribuir com o bom andamento de cada setor bem como o desenvolvimento da instituição.
		A maior parte dos gestores são docentes, e eles não estão preocupados com isso. Querem que os técnicos façam o serviço administrativo que precisa ser feito. A parte de gestão, que poderia ser auxiliado por técnicos com formação na área são geralmente centralizados.
		Fui apenas nomeada como coordenadora de orçamento, sem ao menos perguntarem se eu queria. Por ser administradora, julgaram ser minha competência.
		Creio que talvez seja pelo fato de meu cargo ser um tanto específico para a função na qual atuo. Talvez por esta razão não há muita opção para mim, ao menos não no campus. Já na sede, Unir-Centro, penso que haveria muitas outras possibilidades de

		atuação. E, considerando o cargo escolhido, concordo com a minha lotação. Estaria desapontada se estivesse atuando em outra função, porque certamente seria um “desvio” de cargo/função.
	Não	Acredito que a instituição deveria trabalhar melhor essa parte. Talvez com consultas aos servidores sobre quais os setores têm vontade de trabalhar e sobre quais os setores se adaptaram melhor. Acredito que todos os servidores deveriam passar por diversos setores, pois só assim a administração e o próprio servidor conseguiriam visualizar onde ele se encaixaria melhor. Além de contribuir para que todos entendam melhor as dificuldades dos colegas. E deveria se haver um revezamento também dos setores que fazem seis horas pois assim não beneficiaria somente a alguns servidores, mas daria a oportunidade de outros também passarem um tempo realizando este horário que contribui muito para uma melhoria na qualidade de vida do servidor.
		Não. Normalmente, não fazem distinção entre os diversos níveis dos técnicos administrativos, alocando-nos a bel prazer.
		Nunca. Pelo contrário, na época em que vim para este setor foi porque ninguém queria secretariar a Chefia da época, e numa imposição fui alocada neste Departamento. Sem nenhuma empatia com a Direção do Campus, naquele momento, que pensava estar me aplicando um castigo me disponibilizando para este Departamento, hoje, quero agradecer, pois me identifico com todos os servidores deste setor que me tratam com muito respeito e admiração.
		Não. Embora tenha sido convidado para trabalhar em outros setores. Creio que é importante lotar os servidores em locais nos quais se adaptem melhor, entretanto, devido à limitação de recursos humanos, a administração está sempre com deficit, o que inviabiliza essa ação. Outra questão é que, em alguns casos, eventuais consultas podem resultar em um grande número de pessoas querendo ser lotadas em um mesmo local, não por suas competências e/ou adaptatividade, mas sim por vantagens pessoais, como período de trabalho e redução de carga horária, como é o caso das SERCAS e Bibliotecas.
		Não. O que vale é o rótulo do cargo e em alguns casos a necessidade da Instituição.
PRAD	**Não**	Quando mudei de setor foi por meio de muita reclamação e inúmeras solicitações, pois não me identificava com o posto de serviço ocupado.
PROPLAN		Sim. Quando tomei posse na UNIR, meu curriculum foi analisado e por eu possuir duas graduações fui encaminhada para o setor que estou até o presente momento.
	Sim	Sim, informalmente pelo chefe. Só não posso ir para outro setor.
		Não. Já fui convidado a ir para vários setores, mas nunca me perguntaram qual setor gostaria de trabalhar.
		Não fui consultada, contudo, recebi a oportunidade de ser realocada em uma área onde posso ser mais útil e que me é mais satisfatório trabalhar. Não obstante, observo que devido ao fato de não haver uma política de lotação bem desenhada, existem servidores insatisfeitos e subaproveitados em diversos setores da instituição.
		Não. Trabalhei por um ano fora da área de minha formação. Recebi um convite diretamente do Chefe do setor que trabalho atualmente em razão de minhas experiências profissionais e curriculares.
	Não	Nem gostaria de sê-lo. Entendo que o servidor deve trabalhar para atender às necessidades da Instituição (dentro da normalidade, é claro), não o contrário. Como se tem verificado nos últimos concursos, cujos empossados acham que só têm direitos, obrigações jamais.
		2 Respostas - Já entrei na UNIR justamente no setor que alinha as atribuições do cargo e o conhecimento que possuo.
		2 Respostas - Não, nunca fui consultado.

Fonte: Elaborado pelo autor