

COMPETÊNCIAS INDIVIDUAIS DOS ASSISTENTES EM ADMINISTRAÇÃO EM UNIVERSIDADES FEDERAIS

Autoria

Juliana Costa de Souza

Administração/Universidade Federal de Viçosa

Dara Heleno da Silva

Administração/Universidade Federal de Viçosa

Ana Clara Silva Resende

Administração /Universidade Federal de Viçosa

Professor Orientador

Adriana Ventola Marra

Resumo

Este estudo tem como objetivo identificar, na percepção dos gestores e dos servidores, as competências individuais dos Assistentes em Administração, alocados na Universidade Federal de Viçosa ? Campus Florestal e na Universidade Federal de Minas Gerais, necessárias para o desempenho adequado de suas funções. O modelo de gestão por competências tem se caracterizado como uma ferramenta eficaz para o melhor desempenho nos setores público e privado e foi instituído, por meio do Decreto nº 5.707/2006, como mecanismo para a gestão da capacitação e desenvolvimento permanente dos servidores públicos, tendo como um dos objetivos a adequação das competências dos servidores aos objetivos da instituição. A pesquisa se caracterizou como um estudo de múltiplos casos, de abordagem qualitativa e caráter descritivo. Para coletar os dados utilizou-se a pesquisa documental e entrevistas semiestruturadas, com 32 assistentes administrativos e 16 gestores; cujos dados foram analisados conforme a técnica análise de conteúdo. A descrição das competências foi realizada sob a forma de referenciais de desempenho, compreendendo comportamentos observáveis no trabalho e os correspondentes conhecimentos, habilidades e atitudes. O estudo permitiu realizar o levantamento das competências individuais das universidades analisadas e contribuiu para uma maior compreensão das condições de trabalho dos servidores e dificuldades enfrentadas na realização das atividades. Foram identificadas as seguintes competências comuns para as diversas funções assumidas pelos assistentes: comunicação; atendimento ao público; relacionamento interpessoal; trabalho em equipe; visão sistêmica; organização e método de trabalho; capacidade de solução de problemas; responsabilidade e ética no trabalho; compromisso com o trabalho e com os resultados.

Área Temática: Gestão de Pessoas

**COMPETÊNCIAS INDIVIDUAIS DOS ASSISTENTES EM ADMINISTRAÇÃO EM
UNIVERSIDADES FEDERAIS**

RESUMO

O presente estudo tem como objetivo identificar, na percepção dos gestores e dos servidores, as competências individuais dos Assistentes em Administração, alocados na Universidade Federal de Viçosa – *Campus* Florestal e na Universidade Federal de Minas Gerais, necessárias para o desempenho adequado de suas funções. O modelo de gestão por competências tem se caracterizado como uma ferramenta eficaz para o melhor desempenho nos setores público e privado e foi instituído, por meio do Decreto nº 5.707/2006, como mecanismo para a gestão da capacitação e desenvolvimento permanente dos servidores públicos, tendo como um dos objetivos a adequação das competências dos servidores aos objetivos da instituição. A pesquisa se caracterizou como um estudo de múltiplos casos, de abordagem qualitativa e caráter descritivo. Para coletar os dados utilizou-se a pesquisa documental e entrevistas semiestruturadas, com 32 assistentes administrativos e 16 gestores; cujos dados foram analisados conforme a técnica análise de conteúdo. A descrição das competências foi realizada sob a forma de referenciais de desempenho, compreendendo comportamentos observáveis no trabalho e os correspondentes conhecimentos, habilidades e atitudes. O estudo permitiu realizar o levantamento das competências individuais das universidades analisadas e contribuiu para uma maior compreensão das condições de trabalho dos servidores e dificuldades enfrentadas na realização das atividades. Foram identificadas as seguintes competências comuns para as diversas funções assumidas pelos assistentes: comunicação; atendimento ao público; relacionamento interpessoal; trabalho em equipe; visão sistêmica; organização e método de trabalho; capacidade de solução de problemas; responsabilidade e ética no trabalho; compromisso com o trabalho e com os resultados.

Palavras-chave: Competências Individuais; Mapeamento de Competências e Universidade Pública.

1. INTRODUÇÃO

Após o surgimento da reforma gerencial, em 1995 com o Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado (PDRAE), órgãos e entidades públicos brasileiros passaram a se orientar pela busca da melhoria contínua da qualidade e eficiência dos serviços públicos prestados aos cidadãos (BRASIL, 1995). Esse plano visava modernizar a gestão pública e, ao mesmo tempo, torná-la ágil. Além disso, o mesmo apontou a ausência de uma política de recursos humanos coerente com as necessidades do aparelho do Estado. Dessa forma, notou-se que era preciso formar um quadro de pessoal constituído de gestores e servidores públicos capacitados e dotados de competências necessárias para o alcance dos objetivos institucionais (BRASIL, 1995).

Nesse sentido, foi criado no dia 23 de fevereiro de 2006, por meio do Decreto nº 5707, o Plano Nacional de Desenvolvimento de Pessoal (PNDP) instituído para atender às necessidades de melhoria da eficiência, eficácia e qualidade dos serviços públicos por meio de servidores mais capacitados e equiparados aos objetivos da organização, instaurando as políticas e diretrizes para o desenvolvimento de pessoal na administração pública. Dentre suas previsões, o PNDP estabeleceu o sistema de gestão por competências como instrumento para a gestão da capacitação dos servidores, além do plano anual de capacitação e do relatório de execução do plano anual de capacitação (BRASIL, 2006). A gestão por competências é um modelo gerencial que traz como ideia inicial o alinhamento das competências individuais dos servidores com a estratégia da organização para o alcance de um melhor desempenho, tanto das pessoas quanto das organizações. (BRANDÃO; BAHRY, 2005).

Com o intuito de esclarecer as três instâncias da competência, Carbone et al (2009), enfatizam que o conhecimento está relacionado ao saber que o indivíduo acumulou ao longo de sua vida através de sua formação acadêmica e de seu percurso biográfico pessoal, social ou profissional; a habilidade corresponde à capacidade de aplicar e fazer uso produtivo do conhecimento; por fim, a atitude está relacionada a um sentimento ou à predisposição da pessoa, que determina a sua conduta em relação aos outros, ao trabalho ou às situações. Nesse sentido, cabe ressaltar que, de acordo com a Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE), a utilização da gestão por competências possibilita a introdução de métodos mais flexíveis de trabalho, melhora o planejamento dos recursos humanos e, ainda, enfatiza o desenvolvimento permanente dos servidores (OCDE, 2010).

Porém, estudos realizados por Pantoja et al. (2012) apontam que a maioria dos órgãos públicos brasileiros ainda não possui suas competências mapeadas. Dessa forma, as instituições Federais de Ensino Superior (IFES) devem buscar se adequarem a tal modelo gerencial. Contudo, apesar do Decreto 5707/2006, no Brasil, ainda poucos órgãos da administração pública implantaram a gestão por competências.

De acordo com o relatório da OCDE (2010), a forma de introduzir as competências no processo de recrutamento para o serviço público brasileiro é um dos principais problemas enfrentados. Atualmente, o modelo de seleção de servidores públicos é feito via concursos públicos, seguindo princípios necessários ao bom funcionamento do serviço público, oferecendo a todos a mesma oportunidade e priorizando o nível de conhecimentos e habilidades dos candidatos, selecionando os que teriam condições melhores (MENEZES, 2015); no entanto, desconsidera o aspecto comportamental e atitudinal.

Diante do exposto, este estudo tencionou identificar quais são as competências que influenciam no desempenho dos Assistentes em Administração de Universidades Federais? Para responder essa questão, o objetivo geral do presente estudo foi identificar, na percepção dos gestores e dos servidores, as competências individuais dos Assistentes em Administração, necessárias para o desempenho adequado de suas funções. Teve-se como objetivos específicos: analisar a descrição do cargo Assistente em Administração; identificar as atividades desempenhadas; detectar as atividades comuns às diferentes funções; elencar as competências individuais dos assistentes administrativos e identificar e analisar como as políticas e práticas de gestão de pessoas empreendidas pelas universidades se relacionam com a formação e desenvolvimento de competências.

Para tanto, tal pesquisa se constituiu de um estudo de dois casos: da Universidade Federal de Minas Gerais (Escola de Enfermagem – EE/UFMG) e da Universidade Federal de Viçosa (Campus de Florestal – UFV-CAF), de abordagem qualitativa descritiva.

Além desta introdução, o presente estudo apresentar-se-á em mais quatro sessões. A segunda contempla uma revisão de literatura desenvolvida a partir de consultas bibliográficas em livros, dissertações e artigos. Na sessão três, apresentam-se os materiais e os métodos que foram utilizados. A quarta sessão traz os resultados obtidos na pesquisa e aponta a discussão e a comparação dos casos. Por fim, a sessão cinco contempla as considerações finais.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Emergência do modelo Gestão por competências

A gestão por competências é uma abordagem alternativa às metodologias de gestão de pessoas convencionais empregadas pelas instituições. O modelo deixa clara a necessidade de equiparar as competências com o planejamento estratégico para possibilitar o ganho de um melhor desempenho, tanto dos indivíduos quanto das organizações; promovendo, dessa forma, a articulação da gestão de pessoas à gestão estratégica (BRANDÃO; BAHRY, 2005). Tal gestão tem como objetivo melhorar o desempenho da organização pelo desenvolvimento de competências que lhe garantam diferenciação e competitividade. Para tanto, pretende reduzir, ou até mesmo extinguir, as divergências entre as competências necessárias para o alcance da estratégia institucional e aquelas existentes na organização (CARBONE et al, 2006, p. 99).

De certo modo, o modelo de gestão por competências pode ser compreendido como um processo contínuo, sendo iniciado com a formulação da estratégia da organização, da definição da missão, da visão de futuro, dos objetivos e das metas. A partir de então, sendo definidos os objetivos estratégicos, deve ser realizado um diagnóstico das competências organizacionais necessárias à consecução desses objetivos e devem ser definidos os indicadores de desempenho. No próximo passo serão identificadas as competências individuais significantes para a organização ao alcance de suas metas, assim como as lacunas ou diferenças entre quais as competências tem e quais precisam ter. Realizada essa análise, é possível definir ações de desenvolvimento das competências internas, disponíveis na organização, e de captação e integração de novas competências externas, com o objetivo de reduzir essas lacunas. As competências individuais que são importantes para a organização, de certa forma, orientam a definição de perfis profissionais, que podem ser utilizados como referência na alocação e movimentação de pessoas, por meio da análise de proximidade entre as competências possuídas pelo profissional e as competências

necessárias para o cargo ou função (BRUNO-FARIA; BRANDÃO, 2003; BRASIL, 2012; CARBONE et al, 2009; OCDE, 2010). Por fim, tem-se a etapa de acompanhamento e avaliação, a qual funciona como um *feedback*, na medida em que fornece informações para as outras etapas do processo.

Segundo Zarifian (2011) o tema competência começou a surgir nas empresas francesas em meados dos anos 80, se intensificando nos anos 90. Nesse período, mudanças organizacionais e culturais elucidaram o esgotamento do modelo taylorista-fordista de organização do trabalho e as políticas de gestão de pessoas passaram a ser reconhecidas como parte integrante da estratégia do negócio (FLEURY e FLEURY, 2011; ZARIFIAN, 2011). Até a década de 1970, o que prevalecia era a noção habitual de qualificação reduzida à relação entre formação profissional e posto de trabalho. Em resumo, qualidade estava relacionada à acumulação de capacidades necessárias ao desempenho das atribuições prescritas de um determinado cargo (LE BOTERF, 2003; MASCARENHAS, 2008).

A emergência do tema justifica-se, de acordo com Zarifian (2011), por três mudanças ocorridas no conteúdo do trabalho, são elas: evento, comunicação e serviço. O autor ressalta que as situações do trabalho tornaram-se cada vez mais difíceis e alteráveis em consequência do aumento da ocorrência de situações imprevisíveis, nomeadas por ele como evento. Esses eventos modificam a normalidade, exigindo do indivíduo a capacidade de mobilizar recursos, continuamente, para o seu enfrentamento. Dessa forma, o trabalho deixa de ser compreendido como um conjunto de tarefas padronizadas. A comunicação, entendida como a construção de uma compreensão mútua e de estabelecimento de compromissos, passa a ser fundamental ao trabalho, para o entendimento e o compartilhamento de objetivos e normas institucionais. Por último, a noção de serviço se refere à importância das organizações enfatizarem o atendimento das necessidades e expectativas do cliente ao produzirem um produto ou serviço.

Entre os autores brasileiros nota-se a tendência em definir competência a partir das contribuições das duas abordagens; ressaltando a agregação de valor para as organizações e para os indivíduos, à medida que contribui para a realização das metas organizacionais e expressa o relacionamento social sobre a capacidade das pessoas (CARBONE et al 2006; FLEURY; FLEURY, 2001; RUAS, 2005). Fleury e Fleury (2001, p. 188) definem competência como o “um saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos e habilidades, que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo”.

Para fins desta pesquisa, adotar-se-á o conceito de competências individuais definido pelo Decreto nº 5707/2006 como o conjunto de “conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias ao desempenho das funções dos servidores” e ao alcance dos objetivos da organização (BRASIL, 2006); uma vez que as instituições públicas federais, incluindo as universidades, deverão seguir essa definição.

Silva e Mello (2013) ressaltam que, no caso do setor público, os estudos no campo das competências e a análise da legislação em vigor contribuem para ter claro que os desafios na adoção do modelo de gestão por competências passam por uma condição que se apresenta antes da implantação do modelo, que é a estratégia organizacional enquanto um posicionamento racional e consciente da organização em um dado contexto.

2.2 Gestão por competências no setor público

Em consenso com os princípios da administração gerencial, o modelo de gestão por competências passou a ser referência para a gestão de pessoas no setor

público brasileiro com a edição do Decreto nº 5707/2006, o qual instituiu a PNDP (MARTINS et al, 2009; AMARAL, 2013). Esse modelo estabeleceu novas políticas para a gestão de pessoas a ser implantada em todos os órgãos e entidades da administração pública federal, autárquica e funcional priorizando a capacitação e o desenvolvimento permanente do servidor público com o intuito de melhorar a eficiência, eficácia e qualidade dos serviços públicos.

Estudos realizados por Fonte (2017) apontam que o modelo de gestão por competências contribui para o alcance de objetivos estratégicos, aumenta a possibilidade de justiça e coerência no trato com as pessoas, visualiza o que se espera alcançar, estimula os servidores a buscarem o desenvolvimento contínuo e envolve toda a organização com igualdade. Concomitante a isso, estudos de Oliveira et al (2014) enfatizam que tal modelo proporciona à maioria dos funcionários, satisfação, liberdade, autonomia e espaço para o desenvolvimento da carreira.

A busca dos servidores por mais conhecimentos tem o propósito de desenvolver as competências institucionais por intermédio do desenvolvimento de competências individuais. Para tanto, o decreto estabeleceu o sistema de gestão por competência como instrumento para a implantação dessa nova política. Este sistema deverá ser orientado para o desenvolvimento das competências-assumidas pelo decreto como o conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias ao desempenho das funções dos servidores, visando adequar as competências individuais aos objetivos da organização (BRASIL, 2006). Apesar de diversos órgãos e entes da administração pública já adotarem pressupostos da gestão por competências, as organizações públicas possuem particularidades que constituem desafios para a implantação do modelo. Dentre elas, Pires et al (2005) destaca três. A primeira delas está relacionada a restrições do formato de processo legislativo para preenchimento de cargos públicos, que avalia apenas o nível de conhecimentos e habilidades do candidato, desconsiderando as atitudes. A segunda dificuldade se refere a falta de pessoal da área de recursos humanos qualificados para utilização adequada do modelo. Por fim, o autor destaca o desenvolvimento de metodologias, técnicas e mecanismos adequados à implantação do modelo no setor público.

2.3 Mapeamento de competências

Pantoja et al (2012) ressaltam que o primeiro passo para a implantação do modelo de gestão por competências nas organizações é o mapeamento das competências organizacionais e individuais, pois oferece suporte para a elaboração de políticas ou planos de ação de gestão de pessoas (OCDE, 2010). Primeiro identifica-se as competências organizacionais e as competências individuais necessárias para à organização e a concretização dos seus objetivos. Em seguida, faz-se o levantamento das competências existentes na organização. Por último, realiza-se o diagnóstico da existência de lacuna entre as competências necessárias e as competências existentes (CARBONE et al, 2006) e, a partir de então, possíveis intervenções podem contribuir para sanar as eventuais falhas identificadas.

É importante que se realize constantemente o mapeamento e os planos de capacitação e desenvolvimento de competências para evitar o crescimento das lacunas ou a obsolescência das competências disponíveis. O mapeamento das competências é fundamental para a redução ou eliminação das lacunas de competências, pois permite levantar às necessidades de captação ou desenvolvimento de competências (BRANDÃO; BAHRY, 2005).

De acordo com Pires et al (2005, p. 21-22), o mapeamento produz subsídios para as ações de gestão de pessoas em uma organização pública, são elas: auxilia

na formatação de concursos; agiliza o recrutamento e seleção interna; otimiza os processos de lotação e de movimentação de pessoal; dentre outros.

Vale ressaltar que não existe um único caminho para o mapeamento das competências essenciais de uma organização. Independentemente da técnica a ser utilizada o que importa é que seja fundamentada na visão, na missão, nos valores, nas estratégias e na cultura da organização (CARVALHO et al, 2009). Nesse sentido, Brandão e Bahry (2005) enfatizam que a relação de competências deve estar alinhada ao contexto e as necessidades organizacionais e, por isso, recomendam que não sejam adotadas listas genéricas de competências em virtude das particularidades de cada organização que a diferencia das demais.

3. METODOLOGIA

O presente estudo se constituiu de um estudo de dois casos, de abordagem qualitativa e caráter descritivo: da Universidade Federal de Viçosa (Campus de Florestal – UFV-CAF), a qual será nomeada de Universidade 1, e da Universidade Federal de Minas Gerais (Escola de Enfermagem – EE/UFMG), a qual será nomeada de Universidade 2. A abordagem de múltiplos casos permite investigar um fenômeno contemporâneo, possibilitando o levantamento de evidências relevantes e de maior confiabilidade se comparado aos estudos de casos únicos (YIN, 2001).

Os sujeitos da pesquisa foram os assistentes administrativos ativos e professores ocupantes de cargos de direção e chefia lotados na Universidade 1 e na Universidade 2. A técnica de amostragem utilizada foi do tipo não probabilístico. Os sujeitos da pesquisa foram escolhidos de forma intencional, seguindo o critério de acessibilidade e tipicidade (VERGARA, 2007). Considerando que os assistentes em administração ocupam distintos postos de trabalho, buscou-se entrevistar pelo menos um assistente administrativo e um gestor, de cada setor da instituição, a fim de capturar os diferentes tipos de atividades executadas. A definição da quantidade de sujeitos a serem entrevistados obedeceu ao critério da saturação teórica, ocorrendo o fechamento amostral quando as informações coletadas parecerem repetitivas (FONTANELLA; RICAS; TURATO, 2008).

As técnicas de coleta de dados utilizadas foram a pesquisa documental e entrevista semiestruturada. A primeira etapa se constituiu em uma pesquisa e análise de documentos relativos às universidades estudadas, tais como: a descrição do cargo; resoluções e relatórios de natureza diversa; a descrição de cargos e tarefas dos assistentes e o plano de desenvolvimento institucional (PDI) das IFES. Em seguida, foram realizadas entrevistas, com roteiro semiestruturado, a fim de captar as competências relevantes para o desempenho das atividades dos assistentes administrativos.

Os entrevistados receberam o convite via e-mail e contribuíram de forma voluntária. Para participarem da entrevista os respondentes assinaram o termo de consentimento livre e esclarecido (TCLE). As entrevistas foram gravadas mediante o consentimento prévio dos participantes. Estas tiveram um tempo médio de duração de quarenta minutos e as gravações foram transcritas e posteriormente analisadas.

Os dados foram analisados por meio da análise de conteúdo. Bardin (1977) organiza a técnica em três fases: pré-análise; exploração do material; tratamento dos resultados obtidos e interpretação. Na primeira fase foram escolhidos os documentos a serem submetidos à análise, ocorrendo a transcrição das entrevistas e a organização dos dados. As três dimensões das competências - conhecimentos, habilidades e atitudes - orientou à exploração do material, segunda fase da análise de conteúdo, e serviu de base para estabelecer as categorias que foram definidas no

decorrer da pesquisa. Tais categorias foram selecionadas a partir do referencial teórico adotado, sendo elas: atividades desenvolvidas, dificuldades enfrentadas, conhecimentos, habilidades e atitudes.

O universo da pesquisa foram os Assistentes Administrativos e gestores de ambas IFES. No período da coleta de dados, a Universidade 1 possuía 189 servidores técnicos administrativos e 10 gestores. Dessa forma, foram realizadas 29 entrevistas semiestruturadas, compreendendo 10 gestores e 19 assistentes administrativos. Na Universidade 2, haviam 16 professores em funções gerenciais – diretor, chefe e coordenador – e 25 Assistentes Administrativos em exercício. Desse universo, foram entrevistados 6 gestores e 13 assistentes administrativos, totalizando 19 entrevistados. Em resumo, considerando as duas universidades, foram entrevistados 32 assistentes administrativos e 16 gestores.

Analisando o sexo dos entrevistados tem-se que, na universidade 1, 59% são do sexo masculino e 41% representam o sexo feminino. Na Universidade 2, portanto, a maioria dos entrevistados (74%) são do sexo feminino, e 26% são do sexo masculino. Além disso, na universidade 1 a média de idade dos entrevistados é trinta e quatro anos, e na universidade 2 as idades variaram entre 26 a 67 anos.

4. RESULTADOS E DISCUSSÕES

4.1 Universidade 1

Sobre as atividades desenvolvidas, a atribuição do cargo de assistente administrativo, dada pelas chefias, é composta por atividades que caracterizam a especificidade do cargo no setor em que está inserido. Nos relatos dos entrevistados, nota-se que as realizadas com maior frequência pelos assistentes, na percepção dos gestores, envolvem: o apoio nas etapas e elaboração de processos; a análise, recebimento e expedição de documentos; e atendimento ao público. Na percepção dos próprios assistentes também foram identificadas as atividades de processos, atendimento, e trabalho com documentações como as tarefas mais executadas na função.

Além dessas, há ainda atividades que são exercidas em comum entre eles, como: o planejamento e controle das atividades; planejamento de reuniões; organização do setor; apoio técnico na diretoria e aos coordenadores de cursos; lançamento e confirmação de atos administrativos; organização da agenda da chefia; auxílio na preparação de aulas práticas; controle dos recursos necessários; elaboração de atas de reunião; e suporte em eventos.

Quanto as dificuldades enfrentadas para realizarem suas atividades, quinze dos entrevistados declararam não possuir nenhum tipo de dificuldade para a realização, pois já as executam há algum tempo e estão familiarizados com elas. Os outros citaram que estão relacionadas à tomada de decisões; à dependência do *Campus* sede na resolução de problemas; e à complexidade e burocratização das tarefas. Ou seja, são problemas externos e de impossível resolução pelos assistentes.

Dentre as dificuldades citadas pelos gestores estão: o trabalho em equipe, a falta de comprometimento, a adaptação no desempenho das funções, e a falta de conhecimento técnico, de processos e da própria instituição. Neste item destaca-se uma divergência entre os gestores e os próprios assistentes. Seguindo a terminologia de Le Boterf (2003) para as competências individuais, enquanto os gestores enfatizam as dificuldades no que se refere a movimentação e conciliação dos recursos pessoais, os próprios assistentes atribuem aos recursos do meio.

No que se referem aos conhecimentos atuais, todos os entrevistados da Universidade 1 destacaram que o conhecimento de informática configura o principal

saber necessário para o assistente administrativo. Eles se referem a conhecimentos básicos de informática, utilizados para a realização de todo e qualquer trabalho, tais como os conhecimentos do próprio sistema operacional. Alguns respondentes citaram que o uso deste conhecimento faz com que o trabalho seja mais fácil e rápido com o uso do computador.

A legislação do servidor público federal foi um conhecimento apontado pelos gestores, o qual possui relevância por reger as operações públicas, ou seja, estabelecer as regras, deveres e obrigações dos servidores. Outro conhecimento observado entre os relatos, tanto dos gestores quanto dos assistentes administrativos, é o de português. Deve-se esse destaque a natureza de algumas das atividades desenvolvidas pelos assistentes administrativos, as quais requerem deles uma escrita formal e elaborada.

No que se referem aos conhecimentos futuros, os gestores destacaram alguns já considerados necessários no presente. Tais como: conhecimento de informática; do funcionamento administrativo; de relacionamento pessoal; da parte social; de todos os arquivos e documentos do serviço público; e da realidade do ambiente de trabalho. Como novos conhecimentos, ainda não utilizados na função, foram mencionados o conhecimento da língua estrangeira e de documentos digitais.

Em termos de habilidades, a maioria dos gestores destacou o saber fazer leitura e escrever documentos. Tal relato pode ser explicado pelo fato de que os assistentes administrativos têm o dever e função de redigir atas de reuniões, elaborar editais para concursos e elaboração de documentos, ou seja, atividades que exigem domínio da língua portuguesa para que haja compreensão do conteúdo transmitido. Da mesma forma, os assistentes consideraram a habilidade de comunicação como uma das mais relevantes para todos os setores. Visto que todos os setores lidam diretamente com o público, sendo ele interno ou externo, a comunicação escrita e oral é de extrema importância. Outro aspecto relevante que pode ser destacado refere-se à desenvoltura com computadores e softwares. Nota-se que essa habilidade está frequentemente presente nas atividades realizadas pelos assistentes, pelo fato de lidarem principalmente com o pacote Office, para elaborarem os documentos citados anteriormente.

Porém, na percepção dos assistentes administrativos, as habilidades interpessoais, tiveram maior relevância. Essas habilidades foram desdobradas em vários fatores, como: saber lidar com as pessoas; saber receber as pessoas; saber explicar as coisas; ser paciente; ser cordial; saber interagir e se relacionar; e fazer uso da psicologia.

Analisando as respostas dos gestores sobre quais habilidades seriam necessárias no futuro, nota-se que não houve nenhum item com o número de respostas relevante. Lidar com a tecnologia foi a habilidade enfatizada por apenas dois entrevistados. Um aspecto que deve ser ressaltado no que tange aos entrevistados não terem relatado a tecnologia como sendo uma habilidade necessária para o futuro, se dá pelo fato de que eles podem a ter considerado como sendo uma habilidade necessária para o presente, visto que a tecnologia se faz essencial a todo o momento. Habilidades como o maior controle nas compras, técnicas de relacionamento e desenvolver a noção de responsabilidade, também foram citadas pelos gestores como sendo necessárias no futuro.

Por fim, no que se refere a atitude, na percepção dos dois grupos pesquisados, a pro atividade merece destaque. Esta foi destacada pelos gestores como a necessidade de os assistentes fazerem as tarefas sem serem mandados, terem autonomia e iniciativa, e serem dinâmicos. Atitudes como criatividade, calma,

honestidade, inovação, simpatia, pontualidade, delicadeza, eficiência, conciliação, além de ter prazer no que faz, também foram citadas pelos gestores entrevistados. No caso dos assistentes, a atitude que mereceu destaque foi a busca por novos conhecimentos, devido às constantes mudanças. Estes ressaltaram que quem não se interessa em buscar novos conhecimentos acaba se perdendo no tempo e nas transformações, o que contradiz o que foi citado anteriormente, pois quando questionados sobre os conhecimentos necessários futuramente, a maioria respondeu que nenhum conhecimento é necessário. Se nenhum conhecimento é necessário futuramente, então a atitude de buscar novos conhecimentos, torna-se desnecessária.

4.2 Universidade 2

Quando os gestores e os assistentes foram questionados sobre as atividades desenvolvidas, pôde-se perceber que a maioria deles citou palavras como: atendimento, organização, público, encaminhamento, secretariar, documentos, recebimento, processos, e-mail, reuniões, dentre outras. Dessa forma, é possível notar que a rotina de trabalho está voltada para o atendimento ao público, pessoalmente ou por telefone, lançamento de informações em sistemas, recebimento e encaminhamento de processos e documentos, emissão de documentos, secretariar reuniões, organização de arquivo e acompanhamento do e-mail institucional.

Outras atividades comuns a mais de um setor puderam ser identificadas, entre elas: solicitações de compras e de materiais de consumo, organização e assessoramento de processos seletivos, recebimento de inscrições, controle dos bens patrimoniais, gerenciamento de bolsas de discentes, elaboração de relatórios, organização do processo de matrícula e solicitação de diárias.

Quanto as dificuldades encontradas para a realização das atividades todas as chefias da Universidade 2 elogiaram os servidores sob sua coordenação e duas apontaram habilidades que, em sua percepção, poderiam ser aperfeiçoadas, a saber: redigir um texto com clareza e habilidade com informática.

Dos treze assistentes em administração entrevistados, quatro mencionaram possuir alguma dificuldade na execução de atividades, tais como: interpretação de normas e resoluções, elaboração de atas e documentos, compreensão de siglas e de busca de informações para atendimento de demandas. Essas dificuldades indicam haver a necessidade de um conhecimento mais profundo da Universidade, de sua organização e funcionamento, de forma a orientar a busca de informações e o entendimento das siglas, utilizadas especialmente na comunicação oral.

Sobre o conhecimento, os mais apontados foram o de informática e sistemas específicos relacionados ao trabalho. Em seguida, destacaram a importância de saber sobre a estrutura organizacional, suas normas, regras e rotinas, seguida de noções de Direito Administrativo e legislação relacionadas às atividades.

Em seguida, os conhecimentos da estrutura organizacional da Universidade, das suas normas, regras e rotinas foram mencionados por quatorze dos entrevistados e sua importância foi ressaltada pelos servidores e gestores para a execução das tarefas e também para o alcance dos objetivos da Unidade. Além dos conhecimentos supracitados, o conhecimento da gestão de documentos e da informação também foi tido como relevante para os objetivos institucionais, sendo mencionado por seis entrevistados.

Quanto aos conhecimentos futuros nove entrevistados se mostraram indecisos. Uns levaram em consideração o dinamismo do contexto que poderá acarretar em mudanças no trabalho, enquanto outros não souberam apontar um conhecimento

específico, mas acreditam que seria algo relacionado à criação de novos sistemas ou à incorporação de novas tecnologias no processo de trabalho. Em contrapartida, uma entrevistada apontou a necessidade de incorporação do conhecimento da Língua Brasileira de Sinais (Libras) e do sistema Braille, de forma a possibilitar a comunicação com pessoas com deficiência auditiva ou visual, contribuindo para o processo de inclusão social delas.

Na Universidade 2, a principal ferramenta de trabalho dos assistentes em administração é o computador, sendo primordial a todos os servidores a habilidade de manusear com facilidade os sistemas informatizados específicos da Universidade, realizar buscas pela internet, lidar com o correio eletrônico, ter boa digitação e saber utilizar distintos equipamentos e recursos tecnológicos.

Em seguida, e nessa ordem, são citadas pelos participantes: habilidades de comunicação, atendimento ao público e de relacionamento interpessoal, considerando que, dentre as principais atividades desenvolvidas pelos servidores, destaca-se o atendimento a públicos diversos, a produção de documentos e a transmissão de informações. Saber comunicar-se oralmente, utilizar a linguagem apropriada e compreensível para cada tipo de público e redigir textos com clareza e objetividade são considerados primordiais para essas atividades. Outras habilidades enumeradas com menor frequência, mas com relação direta com essas últimas, foram: saber lidar com conflitos; ter inteligência emocional, ou seja, saber lidar com os próprios sentimentos e os sentimentos dos outros; saber interpretar as demandas do público e ter argumentação convincente.

Dentre as habilidades futuras arroladas pelos entrevistados, estão: a capacidade de adaptação a mudanças; a facilidade em aprender outros idiomas e a capacidade de percepção e identificação das necessidades dos servidores, especialmente em relação àqueles com necessidades especiais.

Em se tratando das atitudes, a maioria delas enfatizadas pelos entrevistados possui relação com o atender bem o público e, algumas delas, com o bom relacionamento interpessoal, sendo elas: ética, agilidade, paciência, cortesia, receptividade, respeito, firmeza e segurança nas colocações, bom humor, saber ouvir críticas, postura corporal adequada e empatia. A discrição, o cuidado e a responsabilidade com as informações foram lembrados por cinco entrevistados, principalmente pelo fato de terem acesso a dados pessoais e ou funcionais de alunos e de servidores, bem como informações referentes à vida privada destes indivíduos. Outras atitudes citadas podem ser consideradas relevantes para a capacidade de resolver problemas, habilidade identificada na subcategoria anterior, a saber: pro atividade e iniciativa; disponibilidade para o trabalho; demonstração de autonomia, com responsabilidade e busca de informações necessárias para o trabalho e atendimento das demandas.

Quanto à análise de um futuro breve, para onze dos entrevistados não serão demandadas novas atitudes, bastando conservar as atitudes atuais. Três não souberam responder a pergunta e quatro acreditam na necessidade de novas atitudes, mas não souberam especificá-las. A única atitude identificada como importante para um cenário futuro foi a abertura para mudanças e flexibilidade, indicada por um assistente.

4.3 Discussão e comparação dos casos

Analisando os resultados obtidos a respeito das atividades desenvolvidas, nota-se que os entrevistados, tanto da Universidade 1 quanto da Universidade 2, apontaram tarefas semelhantes, principalmente no que se refere ao atendimento ao

público, lidar com documentos, processos, análises em geral, dentre outros. Isso indica que os entrevistados, em ambas as Universidades, possuem uma rotina de trabalho voltada para o atendimento ao público, seja ele docente, discente ou servidor.

As atividades comumente realizadas pelos assistentes administrativos, em contrapartida, apresentaram algumas diferenças, pois na Universidade 1 os entrevistados relataram atividades como: planejamento e controle das atividades; planejamento de reuniões; organização do setor; apoio técnico na diretoria e aos coordenadores de cursos; lançamento e confirmação de atos administrativos, dentre outras; enquanto que na Universidade 2 os entrevistados apontaram: solicitações de compras e de materiais de consumo, organização e assessoramento de processos seletivos, recebimento de inscrições, controle dos bens patrimoniais, dentre outras. Dessa forma, percebe-se que nas duas Universidades analisadas, os assistentes realizam tarefas diversas, desde aquelas relacionadas a planejamento até controle de bens patrimoniais.

Nesse sentido, pode-se destacar Zarifian (2011) ao afirmar que a emergência da gestão por competências se dá por três mudanças ocorridas no conteúdo do trabalho, sendo elas: evento, comunicação e serviço. O autor ressalta que no caso do evento as situações do trabalho tornaram-se cada vez mais alteráveis em consequência do aumento da ocorrência de situações imprevisíveis, dessa forma, o trabalho deixa de ser compreendido como um conjunto de tarefas padronizadas.

Sobre as dificuldades enfrentadas, a maioria dos assistentes da Universidade 1 ressaltaram que não possuem nenhuma dificuldade, pois já estão familiarizados com as atividades que realizam. Os gestores, por sua vez, apontaram dificuldades como: a falta de comprometimento, a adaptação no desempenho das funções, e a falta de conhecimento técnico, além da falta de pessoal. Na Universidade 2, tanto os assistentes administrativos quanto as chefias, de um modo geral, relacionaram as dificuldades mais com fatores externos do que com aspectos voltados para suas competências individuais. Nesse sentido, é possível perceber que, no que se refere as dificuldades encontradas, em ambas as universidades, os assistentes não assumem dificuldades individuais, pois quando as colocam, justificam fatores estruturais.

Sobre os conhecimentos atuais nota-se uma semelhança entre os relatos dos entrevistados da Universidade 1 e da Universidade 2. As respostas que mais se destacaram foram a respeito do conhecimento de informática, sistemas e legislação. Um conhecimento importante citado apenas pelos assistentes da Universidade 2 é o conhecimento da estrutura organizacional, o qual pode contribuir com o melhor desempenho do assistente, uma vez que ele se posiciona a parte do funcionamento da instituição. Cabe ressaltar que o fato de os conhecimentos de informática, sistemas e legislação terem aparecido nos relatos de todos os assistentes, pode ser explicado pela importância que tais conhecimentos possuem para a realização das atividades, não somente nas IFES, mas em qualquer organização, seja ela pública ou privada.

Quanto aos conhecimentos futuros, houve diferenças nos relatos dos entrevistados. Na Universidade 1 os gestores destacaram alguns conhecimentos que são necessários no presente como, informática, relacionamento pessoal, documentos do serviço público. Nesse sentido, cabe destacar que é possível que os gestores tenham enfatizado esses conhecimentos no sentido de ser necessário o seu aperfeiçoamento. Como novos conhecimentos foram citados a língua estrangeira e os documentos digitais. Na Universidade 2 os entrevistados se mostraram indecisos, não apontando especificidades nas respostas. Entretanto, um conhecimento importante apontado por um entrevistado foi o conhecimento de libras, o qual pode facilitar a

comunicação com pessoas com deficiência auditiva ou visual, contribuindo para o processo de inclusão social delas. Contudo, é importante destacar que a busca dos servidores e funcionários por mais conhecimentos tem o intuito de desenvolver as competências institucionais por intermédio do desenvolvimento de competências individuais (BRASIL, 2006).

No que se refere as habilidades na Universidade 1 os gestores entrevistados relataram a necessidade de saber ler e escrever, uma vez que lidam com elaboração de atas e documentos. Outra habilidade destacada foi a de comunicação, sendo esta escrita ou oral. Além dessas, destacaram a importância com a desenvoltura com computadores e softwares. Os assistentes relataram, em sua maioria, as habilidades interpessoais, como: saber lidar com as pessoas, ser paciente, ser cordial, saber se relacionar, dentre outras. Dessa maneira, vale ressaltar que houve semelhança com relação as respostas dos entrevistados da Universidade 2, pois estes também relataram sobre as habilidades com computadores e recursos tecnológicos, com a comunicação, atendimento ao público, linguagem apropriada, dentre outras. As habilidades citadas com menor frequência foram: saber lidar com conflitos, saber lidar com os sentimentos próprios e os dos outros e ter argumentação convincente. No que se refere às habilidades futuras, em ambos os casos, os assistentes não têm claro esta necessidade. No entanto, foram citados por alguns: maior controle de compras, técnicas de relacionamento e desenvolver a noção de responsabilidade, a capacidade de adaptação a mudanças, facilidade em aprender outros idiomas e capacidade de identificação das necessidades.

Relacionado a atitude, é possível perceber, em ambos os casos, uma diversidade de respostas, que espelham as várias atividades desempenhadas pelos assistentes. Tal fato, está de acordo com a constatação de Brandão e Bahry (2005), de que a relação de competências deve estar equiparada ao contexto e as demandas organizacionais e, por isso, recomendam que não sejam usadas listas genéricas de competências em virtude das particularidades de cada organização que a diferencia das outras. Quanto as atitudes necessárias no futuro, nos dois casos analisados, os entrevistados, em sua maioria, apontaram não serem necessárias. Isso aponta que os assistentes possuem preocupação apenas com o imediato, não pensando, conseqüentemente, no futuro da universidade e qual será seu papel neste futuro.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A gestão por competência é uma temática ainda pouco abordada e pouco conhecida no setor público. Tal gestão contribui para o bom desempenho do funcionário dentro da organização, uma vez que o capacita para o desenvolvimento social e profissional. Além disso, possibilita a organização a se tornar mais competitiva, contando com profissionais capacitados em sua estrutura de trabalho.

O presente estudo teve como objetivo identificar, na percepção dos gestores e dos servidores, as competências individuais dos Assistentes em Administração, necessárias para o desempenho adequado de suas funções. Para tanto, realizou-se um estudo de múltiplos casos, de caráter qualitativo e descritivo, em duas universidades, na Universidade Federal de Viçosa – *Campus Florestal* e na Universidade Federal de Minas Gerais, para que fosse possível analisar e examinar, com melhor precisão, os relatos dos gestores e dos assistentes das Instituições analisadas.

No que se refere a análise da descrição do cargo Assistente em Administração observou-se que os gestores da universidade 1 atribuíram aos seus assistentes atividades como: apoio nas tarefas e elaboração de processos; a análise, recebimento

e expedição de documentos; e atendimento ao público. Os gestores da universidade 2 atribuíram tarefas como: atendimento ao público; lançamento de informações no sistema; recebimento e encaminhamento de processos e documentos, dentre outras. Dessa forma, nota-se que as atividades atribuídas aos assistentes, em ambas as universidades, são semelhantes e condizem com as atividades por eles desempenhadas.

Sobre identificar as atividades desempenhadas pelos Assistentes em Administração, foi possível notar que em ambas as universidades as atividades mais destacadas foram: atender o público em geral, lidar com documentos, processos e análises diversas. Constatou-se que houve poucas referências quanto às atitudes necessárias aos assistentes administrativos, dando enfoque às habilidades. As habilidades necessárias apontadas pelos entrevistados foram: saber ler e escrever, elaborar atas e documentos, saber comunicar, lidar com pessoas e lidar com computadores e softwares.

Analisando as atividades comuns às diferentes funções ocupadas pelos assistentes em administração, nota-se que os resultados apontaram algumas tarefas divergentes, se comparado a Universidade 1 e a Universidade 2. Na primeira, os entrevistados apontaram realizar: planejamento e controle das atividades; planejamento de reuniões; organização do setor; apoio técnico na diretoria e aos coordenadores de cursos, dentre outros. Na segunda, os entrevistados destacaram: solicitações de compras e de materiais de consumo, organização e assessoramento de processos seletivos, recebimento de inscrições e controle dos bens patrimoniais. Dessa forma, têm-se que as atividades apontadas são pouco compatíveis com a descrição do cargo.

Na tentativa de elencar as competências individuais dos assistentes administrativos, observa-se maior destaque se comparado aos outros objetivos. Houve semelhança significativa relacionado as competências individuais dos assistentes das duas universidades em análise. Na universidade 1 as competências individuais verificadas foram: comunicação, atendimento ao público, visão sistêmica, relacionamento interpessoal, comprometimento com o trabalho e pro atividade. No caso da universidade 2 surgiram: comunicação, atendimento ao público, relacionamento interpessoal, trabalho em equipe, visão sistêmica, organização e método de trabalho, capacidade de solução de problemas, responsabilidade e ética no trabalho e compromisso com o trabalho e com os resultados.

Por fim, sobre identificar e analisar como as políticas e práticas de gestão de pessoas empreendidas pelas universidades se relacionam com a formação e desenvolvimento de competências, foi possível notar que a adoção de um sistema eficiente e contínuo de capacitação e atualização por grupo de setores de atuação, através de cursos, encontros, oficinas e/ou debates, poderia promover e garantir a capacitação dos servidores diante das mudanças. Entende-se que a utilização efetiva e com seriedade do instrumento denominado “plano de trabalho anual” da avaliação de desempenho não só possibilita a construção conjunta das metas e das entregas esperadas dos Assistentes em Administração, como também proporciona um momento para a reflexão dos procedimentos e processos de trabalho, estimulando o envolvimento do servidor no cumprimento dos resultados.

O presente estudo apresenta como principais limitações: a não possibilidade de generalização dos dados e conclusões além das IFES’S estudadas e a restrição a um número limitado de entrevistados, não englobando todas as atividades passíveis de serem desenvolvidas pelos servidores Assistentes em Administração e suas respectivas competências. Para estudos futuros, sugere-se analisar outras

universidades e promover o cruzamento com o presente estudo para verificar se as competências individuais apresentarão alguma semelhança.

REFERÊNCIAS

AMARAL, C. A. Gestão por competências no Ministério da Educação: um estudo de caso à luz da inovação em serviços. Dissertação (Mestrado em Administração Pública). UNB, Brasília, 2013.

BARDIN, L. Análise de Conteúdo. Tradução: Luís Antero Reto e Augusto Pinheiro. Lisboa: Edições 70, 1977.

BEECK, S.; HONDEGHEM, A. Competency management in the public sector: three dimensions of integration. In: IRSPM Conference, 2010, Berne, Switzerland. Anais. Public Management Institute Catholic University of Leuven, 2010. Disponível em:

<http://soc.kuleuven.be/io/pubpdf/IO06060041_OpdeBeeckSophie%20_20100407_IRSPM.pdf>. Acesso em 20 fev. 2018.

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

BRASIL. Ministério da Administração Federal e da Reforma do Estado. Plano diretor da reforma do aparelho do Estado. Brasília, DF, 1995.

_____. Decreto nº. 5.707, de 23 de fevereiro de 2006. Institui a Política e as Diretrizes para o Desenvolvimento de Pessoal da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, e regulamenta dispositivos da Lei no 8.112, de 11 de dezembro de 1990. Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil, Brasília, DF, 24 fev. 2006. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2004-2006/2006/Decreto/D5707.htm>. Acesso em: 28 fev. 2018.

_____. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Guia da gestão da capacitação por competências. Brasília, DF, 2012. 63 p.

BRUNO, F. M. F.; BRANDÃO, H. P. Gestão de competências: identificação de competências relevantes a profissionais da Área de T&D de uma organização pública do Distrito Federal. Revista de Administração Contemporânea, [Curitiba], v. 7, n. 3, p.35-56, 2003.

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

CARBONE, P. P. et al. Gestão por competências e gestão do conhecimento. 2ª ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2006. 172 p.

CARBONE, P. P. et al. Gestão por competências e gestão do conhecimento. 3ª ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2009.

CARVALHO, A. I.; et al. Escolas de governo e gestão por competências: mesa-redonda de pesquisa-ação. Brasília: ENAP, 2009.109p.

DURAND, T. L. alchimie de la compétence. Revue Française de Gestion,[S.l.], n. 127, p. 84-102, 2000.

FEVORINI, F. B.; SILVA, R. T.; CREPALDI, A. M. Gestão por competências no setor público: exemplos de organizações que adotam o modelo. ReCaPe Revista de Carreiras e Pessoas, São Paulo, Volume IV - Número 02 - Mai/Jun/Jul/Ago 2014. Disponível em: <<https://revistas.pucsp.br/index.php/ReCaPe/article/view/20577>> Acesso em: 04 mar. 2018

FONTANELLA, B. J. B.; RICAS, J.; TURATO, E. R. Amostragem por saturação em pesquisas qualitativas em saúde: contribuições teóricas. Cad. Saúde Pública, Rio de Janeiro, 24(1):17-27, jan, 2008

FONTE, A. T.; BORINI, P. V.; TELLES, T. E. A. O. Gestão por competência: os desafios na implantação do plano de acompanhamento do desenvolvimento individual. RCF - Revista Científica Faesa, Vitória, ES, v. 13, n. 2, p. 96-111, 2017. Disponível em: <file:///C:/Users/Juliana_2/Downloads/218-1-642-1-10-20171218.pdf> Acesso em: 05 mar. 2018

FLEURY, M. T. L.; FLEURY, A. Construindo o Conceito de Competência. RAC, Edição Especial 2001: 183-196.

_____. Alinhando estratégia e competências. Revista de Administração de Empresas, v. 44, n.1, p,44-57, jan/mar.2004.

_____. A Construção do modelo de competência no contexto brasileiro. p. 9-11. In: ZARIFIAN, P. Objetivo competência: por uma nova lógica. Tradução de Maria Helena C. V. Trylinski. 1ª ed. São Paulo: Atlas, 2011.197 p. Reimpressão.

GIL, A. C. Como Elaborar Projetos de Pesquisa. 5ª ed. São Paulo: Atlas, 2010. 184 p.

LE BOTERF, G. Desenvolvendo a Competência dos Profissionais. Tradução de Patrícia Chittoni Ramos Reuillard. Porto Alegre: Artmed, 2003. 257 p.

MARTINS, B. B. et al. Os desafios da implementação da gestão do desempenho por competências em uma universidade pública - uma análise relacionada ao desempenho humano nas organizações. In: COLÓQUIO INTERNACIONAL SOBRE GESTÃO UNIVERSITÁRIA NA AMÉRICA DO SUL, 9, 2009. Anais.Florianópolis. Nov/2009.

MASCARENHAS, A. O. Gestão das Competências. In: _____. Gestão estratégica de pessoas: evolução, teoria e crítica. São Paulo: Cengage Learning, 2008. Cap. 7,p. 177-217.

MENEZES, F. A. R. Gestão por competências: estudo da alocação de profissionais em uma instituição federal de ensino. 2015, 189 f. Dissertação (Mestrado em Administração Pública). Fundação João Pinheiro, Belo Horizonte, 2015.

OCDE - ORGANIZAÇÃO DE COOPERAÇÃO E DESENVOLVIMENTO ECONÔMICOS. Avaliação da gestão de recursos humanos no Governo – Relatório da OCDE: Brasil.2010.

OLIVEIRA, D. A.; GONÇALVES, R. S.; BARBOSA, A. C. Q. Percepção dos gestores de recursos humanos em relação ao modelo de gestão por competências. Revista FSA – Revista Faculdade Santo Agostinho, Teresina, PI, v. 11, n. 2, art. 1, p. 01-26, abr./jun. 2014. Disponível em: <<http://www4.fsanet.com.br/revista/index.php/fsa/article/viewFile/363/316>> Acesso em: 05 mar. 2018.

PANTOJA, M. J. et al. Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal da Administração Pública Federal: uma caracterização da capacitação por competências na administração pública federal. In: CONGRESSO CONSELHO NACIONAL DE SECRETÁRIOS DE ESTADO DA ADMINISTRAÇÃO DE GESTÃO PÚBLICA, 5, 2012, Brasília. Anais. Brasília, DF, 2012.

PIRES, A. K. et al. Gestão por competências em organizações de governo. Brasília: ENAP, 2005.

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

SILVA, F. M.; MELLO, S. P. T. A implantação da gestão por competências: práticas e resistências no setor público. ReAT – Revista Eletrônica de Administração e Turismo, Pelotas, RS, vol. 2 – n. 1 – Jan./Jun. – 2013. Disponível em: <<https://periodicos.ufpel.edu.br/ojs2/index.php/AT/article/viewFile/1959/2339>> Acesso em: 05 mar. 2018.

SILVA, F. M.; MELLO, S. P. T.; TORRES, I. A. C. O que se discute sobre gestão por competências no setor público: um estudo preliminar das construções. Rev. Adm. UFSM, Santa Maria, v. 6, número 4, p. 685-693, Dez. 2013. Disponível em: <<https://periodicos.ufsm.br/reaufsm/article/view/5202>> Acesso em: 05 mar. 2018.

VERGARA, S. C. Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

YIN, R. K. Estudo de caso: planejamento e métodos. Tradução de Daniel Grassi. 2ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2001. Reimpressão 2003.

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