


unesp  **UNIVERSIDADE ESTADUAL PAULISTA**
“JÚLIO DE MESQUITA FILHO”
CAMPUS DE GUARATINGUETÁ

JORGEHANNY BARROSO TOCANTINS

**Gestão por competências como base para o planejamento da força de trabalho em uma
instituição pública de ensino superior**

Guaratinguetá - SP
2018

Jorgehanny Barroso Tocantins

Gestão por competências como base para o planejamento da força de trabalho em uma instituição pública de ensino superior

Dissertação apresentada à Faculdade de Engenharia do *Campus* de Guaratinguetá, Universidade Estadual Paulista, para obtenção do título de Mestre em Engenharia de Produção.

Orientador: Prof. Dr. Jorge Muniz Junior
Coorientadora: Prof.^a Dr.^a. Andreia Maria Pedro Salgado

Guaratinguetá - SP
2018

T631g	<p>Tocantins, Jorgehanny Barroso</p> <p>Gestão por competências como base para o planejamento da força de trabalho em uma Instituição Pública de Ensino Superior / Jorgehanny Barroso Tocantins – Guaratinguetá, 2018.</p> <p>176 f : il.</p> <p>Bibliografia: f. 83-87</p> <p>Dissertação (Mestrado) – Universidade Estadual Paulista, Faculdade de Engenharia de Guaratinguetá, 2018.</p> <p>Orientador: Prof. Dr. Jorge Muniz Junior</p> <p>Co-Orientadora: Prof^a Dr^a Andréia Maria Pedro Salgado</p> <p>1. Administração de pessoal. 2. Competências essenciais.</p> <p>3. Administração pública. I. Título.</p>
-------	--

CDU 658.3

JORGEHANNY BARROSO TOCANTINS


ESTA DISSERTAÇÃO FOI JULGADA PARA
A OBTENÇÃO DO TÍTULO DE
"MESTRE EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO"

PROGRAMA: ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

APROVADO EM SUA FORMA FINAL PELO PROGRAMA DE
PÓS-GRADUAÇÃO


Prof. Dr. JORGE MUNIZ JUNIOR
Coordenador

BANCA EXAMINADORA:


Prof.ª Dr.ª ANDRÉIA MARIA PEDRO SALGADO
Coordenadora/UNESP-FEG


Prof. Dr. OTÁVIO JOSÉ DE OLIVEIRA
UNESP-FEG

Prof.ª Dr.ª SIMONE GHISI FEUERSCHÜTTE
UDESC

Dezembro de 2018

DADOS CURRICULARES

JORGEHANNY BARROSO TOCANTINS

NASCIMENTO	04.10.1986 – Santa Inês/MA
FILIAÇÃO	Raimundo Nonato Santos Maria Dinalva Lima Barroso
2005/2007	Curso de Graduação em Análise de Desenvolvimento de Sistemas Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Roraima
2005/2009	Curso de Graduação em Administração Universidade Federal de Roraima
2011/2012	Curso de Pós-graduação em Gestão Pública e Responsabilidade Fiscal, nível de Especialização Escola Superior Aberta do Brasil

Dedico esta dissertação à minha filha Lara Barroso Tocantins, por quem eu vivo e tento ser uma pessoa melhor todos os dias.

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus por ter me dado saúde e coragem para enfrentar os desafios que um mestrado traz.

Ao Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Roraima, por ter me proporcionado esta oportunidade única de qualificação profissional.

Ao meu marido, pelo incentivo de participar da seleção para o mestrado e pela ajuda com sua experiência durante a elaboração desta dissertação.

À minha mãe, por sempre ter me incentivado para os estudos e ter segurado as pontas com a minha filha e minha casa durante as viagens para Guaratinguetá.

Ao meu orientador e coordenador do curso, Prof. Dr. Jorge Muniz Junior, pela dedicação em nos proporcionar um mestrado de qualidade.

À minha coorientadora, Prof.^a Dr.^a Andreia Maria Pedro Salgado, pela dedicação e orientação dos caminhos a seguir durante essa jornada.

Aos professores do curso, por terem contribuído com seus conhecimentos para o meu crescimento profissional.

E aos meus colegas de curso e de trabalho, por terem vivido e compartilhado de momentos durante o curso que serão lembrados para sempre.

A todos, o meu muito obrigada!

“Nossa maior fraqueza está em desistir. O caminho mais certo de vencer é tentar mais uma vez.”

Thomas Edison

RESUMO

Esta dissertação fundamenta-se em estudos sobre Gestão de Pessoas na Administração Pública Federal, Planejamento da Força de Trabalho e Gestão por Competências para a realização de um estudo de caso exploratório no Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia e Roraima, cujo objetivo geral foi propor melhorias no processo de planejamento da força de trabalho dos servidores técnico-administrativos ocupantes do cargo de Assistente em Administração por meio do Mapeamento de Competências. Para alcançar tal objetivo, as competências necessárias para atuação desses servidores foram mapeadas por meio de análise documental e de conteúdo, e validadas por meio de questionários aplicados com os servidores e suas chefias. Ainda por meio de questionários foram identificadas as lacunas de competência que servirão de base para um planejamento de capacitação e desenvolvimento dos servidores pesquisados; foram identificadas algumas possibilidades de realocações desses servidores; e foi identificado que o dimensionamento atual atende às demandas de trabalho na Reitoria do IFRR. Vislumbram-se ainda algumas possibilidades de trabalhos futuros, como a elaboração das etapas de Desenvolvimento de Competências e de Avaliação de Desempenho por Competências.

PALAVRAS-CHAVE: Gestão de pessoas. Planejamento da força de trabalho. Gestão por competências. Administração pública.

ABSTRACT

This dissertation is based on studies on People Management in the Federal Public Administration, Workforce Planning and Management by Competencies to carry out an exploratory case study at the Federal Institute of Education, Science and Technology and Roraima, whose general objective was propose improvements in the process of planning the workforce of the technical-administrative servers occupying the post of Assistant in Administration through Competency Mapping. In order to achieve this objective, the competencies needed to perform these servers were mapped through documentary and content analysis, and validated through questionnaires applied with the servers and their managers. Also through questionnaires were identified competency gaps that will serve as a basis for a training and development planning of the servers surveyed; some possibilities of reallocations of these servers were identified; and it was identified that the current dimensioning meets the demands of work in the Rectory of the IFRR. There are also some possibilities for future work, such as the elaboration of the Competence Development and Competency Performance Evaluation.

KEYWORDS: People management. Workforce planning. Management by competencies. Public administration.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Artigos sobre gestão por competências mais citados.....	34
Quadro 2 – Objetivos dos artigos sobre gestão por competências mais citados.....	35
Quadro 3 – Definições de Competência.....	37
Quadro 4 – Exemplos de descrição de competências sob a forma de referenciais desempenho	49
Quadro 5 – Descrição da competência “prestar um atendimento bancário baseado em padrões de excelência”.....	49
Quadro 6 – Fases e etapas de um Sistema de Gestão de Pessoas por Competências.....	59
Quadro 7 – Classificação em Escala Likert.....	67
Quadro 8 – Resultado geral da validação das competências mapeadas.....	71
Quadro 9 – Resultado geral das lacunas de competências.....	73
Quadro 10 – Resultado geral das análises de realocações.....	76

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Etapas do Planejamento da Força de Trabalho.....	29
Figura 2 – Esquema de competência.....	39
Figura 3 – Processo da gestão por competências.....	47
Figura 4 – Identificação da lacuna de competência.....	51
Figura 5 – Classificação da pesquisa e fluxograma das etapas.....	63

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

CBO	Classificação Brasileira de Ocupações
CEP	Conselho de Ética em Pesquisa
CHA	Conhecimentos, Habilidades e Atitudes
CNJ	Conselho Nacional de Justiça
DASP	Departamento Administrativo do Serviço Público
ENAP	Escola Nacional de Administração Pública
IFES	Instituições de Federais de Ensino Superior
IFRR	Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Roraima
OCDE	Organização de Cooperação e Desenvolvimento Econômicos
PDI	Plano de Desenvolvimento Institucional
PFT	Planejamento da Força de Trabalho
PNDP	Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas
SEGEP	Secretaria de Gestão Pública
SIAPE	Sistema Integrado de Administração de Recursos Humanos
SINAIS	Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior
SIPEC	Sistema de Pessoal Civil da Administração Federal
TCU	Tribunal de Contas da União
RJU	Regime Jurídico Único

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	14
1.1	OBJETIVO GERAL.....	16
1.2	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	16
1.3	DELIMITAÇÃO DA PESQUISA	17
1.4	JUSTIFICATIVA	17
1.5	ESTRUTURA DO TRABALHO	20
2	REFERENCIAL TEÓRICO	21
2.1	GESTÃO DE PESSOAS NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA FEDERAL	21
2.1.1	Planejamento da Força de Trabalho	27
2.1.2	Gestão por Competências	32
2.1.2.1	Competência	36
2.1.2.2	Tipos de Competência	41
2.1.2.3	Etapas da Gestão por Competências.....	46
2.2	GESTÃO POR COMPETÊNCIAS NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA FEDERAL	53
3	MÉTODO	61
3.1	CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA.....	61
3.2	OPERACIONALIZAÇÃO DA PESQUISA	63
3.2.1	Coleta de Dados	63
3.3	INSTRUMENTOS DE PESQUISA.....	65
3.3.1	Questionários	65
3.3.2	População	68
4	RESULTADOS E DISCUSSÕES	70
4.1	SELEÇÃO DAS COMPETÊNCIAS MAIS IMPORTANTES	71
4.2	IDENTIFICAÇÃO DAS LACUNAS DE COMPETÊNCIA.....	73
4.3	ANÁLISE DO DIMENSIONAMENTO DE ASSISTENTES NO SETOR.....	75
4.4	ANÁLISE DE REALOCAÇÕES EM OUTROS SETORES	76
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS	80
	REFERÊNCIAS	83
	APÊNDICE A – Mapeamento de Competências	88
	APÊNDICE B – Modelos de Questionários	99
	APÊNDICE C – Termo de Consentimento Livre e Esclarecido	112

APÊNDICE D – Relatório final dos setores pesquisados.....	114
ANEXO A – Competências Pessoais e Atividades do Assistente em Administração segundo a Classificação Brasileira de Ocupações do Ministério do Trabalho.....	171
ANEXO B - Parecer Consubstanciado do Conselho de Ética em Pesquisa..	174

1 INTRODUÇÃO

A gestão de pessoas tem recebido cada vez mais atenção por parte das organizações, visto que o capital humano influencia no cumprimento dos objetivos estratégicos do negócio. Segundo Quel (2008), quando as pessoas passam a ser consideradas dentro dessa dimensão estratégica de negócios, surge uma gama de novas possibilidades de aprimoramento de diferenciais da organização, em relação à sua concorrência, que direcionam suas ações de competitividade no mercado, ou seja, percebe-se a força de trabalho como vantagens estratégicas no negócio.

Ceribeli e Almeida (2015) compartilham do pensamento de que o capital humano é visto como um diferencial competitivo de qualquer organização, pois acreditam que conforme os modelos de gestão de pessoas foram evoluindo, formou-se um consenso de que as organizações são dependentes do comprometimento e mobilização das pessoas, assim como do preparo individual que as pessoas devem ter para que novas responsabilidades sejam assumidas.

Os recursos humanos são agora vistos como a chave para o sucesso organizacional, por isso, as organizações estão cada vez mais preocupadas com o desenvolvimento e gerenciamento efetivo desses recursos, e conseqüentemente o setor de educação também tem dado atenção para essa questão (HORTON, 2000).

No âmbito das instituições públicas, a gestão de pessoas tem passado por momentos de evolução, quando começa-se a ver iniciativas de modernização não só dos processos de recursos humanos, como a transformação em uma gestão estratégica de pessoas, a qual tem buscado cada vez mais alinhar-se aos objetivos estratégicos da organização. Exemplo disso foi a publicação da Lei nº 10.861/2004, que coloca a gestão de pessoas como dimensão estratégica nas Instituições Federais de Ensino Superior (IFES).

Considerando-se a importância que as pessoas têm diante do sucesso das organizações, torna-se essencial que haja um devido planejamento da força de trabalho que atua nesses ambientes. Para Pantoja e Ribeiro (2012), o Planejamento da Força de Trabalho (PFT) requer a identificação quantitativa e qualitativa da força de trabalho necessária à organização para que ela possa cumprir os objetivos institucionais, dentro de um cenário que necessita de inovações tecnológicas e de modernização dos processos de trabalho.

Partindo-se dessas premissas e observados alguns resultados negativos quanto ao planejamento da força de trabalho do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia (IFRR), identificados não só no levantamento de Governança de Pessoas realizado pelo Tribunal de Contas da União (TCU) em 2013, mas também nas queixas diárias da gestão e de

servidores do IFRR quanto à falta de servidores e/ou má alocação destes para dar conta das demandas de trabalho da instituição, é que se decidiu realizar esta pesquisa, de modo que possa contribuir no melhoramento desse planejamento da força de trabalho.

É possível encontrar na literatura algumas formas de se realizar o planejamento da força de trabalho, cabendo à organização identificar qual método melhor se adequa às suas especificidades. Dimensionar e planejar as necessidades de recursos humanos a longo, médio e curto prazo, para atender aos objetivos da empresa, exige uma busca de técnicas apropriadas à realidade de cada organização (REIS et al., 2015).

A Gestão por Competências faz parte de um sistema maior de gestão organizacional, tomando a estratégia da organização como referência e direcionando suas ações de recrutamento e seleção, treinamento, gestão de carreira e formalização de alianças estratégicas, com vistas à captação e o desenvolvimento das competências necessárias para atingir seus objetivos (BRANDAO; GUIMARÃES, 2005).

Como proposta, esta pesquisa traz a implementação da Gestão por Competências como modelo para a realização do planejamento da força de trabalho. De acordo com Brandão e Bahry (2005), com esse modelo é possível realizar o planejamento de ações de recrutamento, seleção e até o desenvolvimento profissional da equipe de trabalho, todavia, esta pesquisa limita-se a execução de apenas uma das etapas da Gestão por Competências, qual seja o Mapeamento de Competências. Para os autores, a Gestão por Competências propõe-se fundamentalmente a gerenciar o *gap* ou lacuna de competências, ou seja, a reduzir ao máximo a discrepância entre as competências necessárias à consecução dos objetivos organizacionais e aquelas já disponíveis na organização. A redução dessas eventuais lacunas de competências está condicionada ao mapeamento das competências necessárias à consecução da estratégia organizacional.

Outro fator importante que levou a escolha de utilizar a Gestão por Competência como modelo para o planejamento da força de trabalho, foi a publicação do Decreto nº 5.707/2006, que estabelece, dentre outros pontos, a obrigatoriedade das instituições públicas do governo federal implantarem a gestão por competências, no intuito de propiciar às organizações o alcance de seus objetivos institucionais. No entanto, até o momento, poucas iniciativas nesse sentido foram encontradas.

Conforme Silva et al. (2014), o modelo de Gestão por Competências vem sendo implantado nas organizações na tentativa de alinhar as competências individuais dos colaboradores às metas da empresa.

Observa-se dessa forma, a importância que a realização de um adequado planejamento

da força de trabalho tem para o negócio da organização, por isso, o foco desta pesquisa foi sobre o planejamento da força de trabalho do IFRR, tendo como fundamento a gestão por competências, restringindo-se ao universo dos servidores técnico-administrativos ocupantes do cargo de Assistente em Administração.

Vale ressaltar, que implementar a gestão por competências nas organizações públicas não é tarefa fácil. O governo federal estabeleceu, por meio de suas normativas, políticas e diretrizes do que as instituições deveriam fazer, mas isso não veio acompanhado do como fazer para implantar a gestão por competências. A principal dificuldade encontrada no setor público, é em virtude de que as metodologias, além de serem voltadas em sua essência para o setor privado, não são adequadas ao contexto de instituições públicas complexas, com diversidade regional e cultural e modelos de gestão diferentes, sendo a sua maioria, marcada por princípios patrimonialistas e burocráticos (SILVA et al., 2015).

O planejamento da força de trabalho pode influenciar na qualidade da prestação de serviço à sociedade do ponto de vista que a má alocação das pessoas e a deficiência nos processos de capacitação refletem num possível desalinhamento ao atingimento dos objetivos e metas institucionais. Nessa perspectiva, pergunta-se: “Como a Gestão por Competências pode trazer melhorias para o planejamento da força de trabalho de uma Instituição Pública de Ensino Superior?”.

Nesse sentido, pretende-se utilizar a Gestão por Competências para o melhoramento do planejamento da força de trabalho do IFRR, atuando especificamente nos cargos de Assistente em Administração, no que diz respeito à identificação das competências organizacionais setoriais e individuais do cargo, análise do dimensionamento e distribuição desses servidores nos setores, e ainda identificação de possíveis lacunas de competências.

1.1 OBJETIVO GERAL

Propor melhorias ao processo de planejamento da força de trabalho dos servidores técnico-administrativos por meio do Mapeamento de Competências.

1.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Mapear as competências necessárias para atuação dos servidores técnico-administrativos ocupantes do cargo de Assistente em Administração.
- Identificar lacunas de competência junto aos servidores pesquisados.

- Elaborar propostas de aprimoramento em relação ao dimensionamento e distribuição desses servidores nos setores do IFRR.

1.3 DELIMITAÇÃO DA PESQUISA

Esta pesquisa limita-se a propor melhorias no processo de planejamento da força de trabalho em relação aos servidores ocupantes do cargo de Assistente em Administração que atuam no IFRR, por meio da Gestão por Competências, levando-se em consideração as especificidades da Administração Pública.

A pesquisa limita-se ainda a execução de apenas uma das etapas da Gestão por Competências que é o Mapeamento de Competências, e por meio dela propõe não só a identificação das competências necessárias para atuação dos servidores pesquisados, como a identificação de possíveis lacunas de competências e possíveis melhoramentos quanto ao dimensionamento e lotação desses servidores. A pesquisa não atua, portanto, nas etapas de recrutamento, seleção, desenvolvimento de competências, avaliação de desempenho por competências e nem retribuição por competências.

Optou-se por trabalhar somente com os servidores Assistentes em Administração, tendo em vista que se trata de um cargo “genérico”, ou seja, é o cargo que dentro da realidade do IFRR possui maior mobilidade de lotação entre os setores, e por isso, acaba sendo o cargo mais solicitado pelos gestores.

1.4 JUSTIFICATIVA

A Gestão de Pessoas assume diversas funções dentro das organizações, dentre elas, o planejamento da força de trabalho ocupa papel essencial, visto estar intimamente relacionado ao cumprimento dos objetivos estratégicos da empresa.

Para Reis et al. (2015), essa função tem sua complexidade, pois proceder ao planejamento da força de trabalho requer um processo sistemático e contínuo de avaliação das necessidades atuais e futuras de recursos humanos, relacionadas ao quantitativo, composição e perfil das pessoas e requer ainda a definição de estratégias e ações necessárias para viabilizar o alcance de tais necessidades.

As Instituições Federais de Ensino passaram, nos últimos anos, por um momento de grande expansão, em decorrência da implementação de políticas do Ministério da Educação para ampliar o acesso e a permanência no ensino técnico e superior. As políticas de aumento da

oferta de vagas, ampliação ou abertura de novos cursos, aumento do número de alunos por professor, redução do custo por aluno, flexibilização de currículos e combate à evasão, provocam certamente, impactos na área de gestão de pessoas, demandando contínuos esforços no desenvolvimento e implementação de estratégias para atender as demandas pactuadas (REIS et al., 2015).

Para Silva et al. (2012), as universidades necessitam rever as práticas de gestão de pessoas de modo a estarem preparadas para os desafios futuros. Como alternativa para uma nova atuação nas organizações, tem-se o modelo de gestão por competências, o qual tem trazido resultados positivos, principalmente por dar à gestão de pessoas, o papel estratégico que precisa para contribuir com os objetivos do negócio.

As lacunas deixadas pelas abordagens tradicionais na área de gestão de pessoas e a necessidade de um modelo atual e altamente competitivo tem levado gestores e estudiosos a buscarem novas propostas para a gestão de pessoas e uma destas propostas consiste no modelo de gestão por competências. Este modelo tem sido apresentado como recurso capaz de integrar a gestão de pessoas aos diversos processos da área, articulando-os à estratégia do negócio (CERIBELI; ALMEIDA, 2015, p. 119).

Na busca de dar à gestão de pessoas uma nova atuação, pode-se citar como exemplo, um levantamento realizado pelo TCU, em 2013, por meio de questionários aplicados à alta administração de instituições públicas, cujo objetivo foi avaliar os níveis de implementação de Governança de Pessoas na Administração Pública Federal, identificando pontos mais vulneráveis e assim, induzir as instituições a possíveis melhorias.

O IFRR participou desse levantamento, e dentre os resultados, o baixo nível obtido no quesito Planejamento da Força de Trabalho, que objetiva a identificação do capital humano necessário para alcançar as metas organizacionais e identificação das lacunas de competência, permitindo a adoção de estratégias adequadas para atender às necessidades identificadas; só veio a corroborar com as reclamações rotineiras dos próprios servidores em relação à falta de pessoal e a má alocação de servidores nos setores.

No quesito Planejamento da Força de Trabalho foi perguntado para o IFRR questões como: “Executa processo para identificar as competências profissionais e organizacionais existentes? Executa processo para identificar quais ocupações e competências são críticas para o cumprimento da missão organizacional? Executa processo para identificar lacunas entre os níveis atuais e desejados de competências referentes a essas ocupações críticas, definindo metas para redução dessas lacunas?”, nas quais, as respostas concentraram-se em: “não pretende

adotar a prática”, demonstrando de certa forma, a falta de preparo da instituição para realizar tal planejamento.

De acordo com o TCU (2013), a falta de planejamento da força de trabalho pode acarretar diversos riscos à instituição, como por exemplo, a má distribuição do pessoal entre os setores, deixando alguns servidores sobrecarregados e outros ociosos, a falta de pessoal qualificado em áreas críticas e a redução das atividades de treinamento e desenvolvimento em razão da necessidade de os servidores permanecerem em seus postos de trabalho.

Segundo Serrano et al. (2018), as conclusões do relatório do TCU demonstram que há significativas deficiências nos sistemas de governança de pessoas da maioria das organizações avaliadas, expondo-as a diversos riscos, tais como: descumprimento de leis; corrupção; gastos com ações ou servidores que não agregam valor para a organização; falta de pessoal qualificado em áreas críticas; excesso de pessoal em outras áreas; desmotivação e falta de comprometimento com o trabalho.

Pesquisas realizadas em bases de dados de publicações científicas como, Scopus (internacional) e Periódicos da Capes (nacional), sobre estudos realizados na área de gestão por competências no período de 2007 a 2018, demonstraram poucos resultados, quando geraram apenas 231 (duzentos e trinta e um) trabalhos publicados sobre “*competencies management*”, 140 (cento e quarenta) sobre “gestão por competências”, e apenas 5 (cinco) trabalhos correlacionando “*competencies management*” e “*public administration/public management*”, demonstrando que o campo de estudos sobre gestão por competências na Administração Pública é escasso, podendo ser melhor explorado pelos estudiosos.

Para Tripathi e Ranjan (2013), os desafios que surgiram nas duas últimas décadas do século XX acabaram impondo às organizações revisões em suas práticas administrativas e impulsionaram a criação de novos modelos de gestão de pessoas, com destaque para o modelo de competências.

Diante desse contexto, observa-se que toda organização deve conhecer bem a sua força de trabalho para ser capaz de planejar e tomar decisões certas no momento ideal. Por isso, no intuito de propiciar eficiência, eficácia e efetividade na prestação de serviço público à sociedade, a proposta desta pesquisa é utilizar a gestão por competências para realizar um adequado planejamento da força de trabalho dos servidores Assistentes em Administração do IFRR, considerando, contudo, as especificidades normativas que regem a gestão de pessoas das instituições federais de ensino.

Esta pesquisa pode contribuir no planejamento da força de trabalho do IFRR uma vez que a instituição dispõe das competências necessárias dos servidores pesquisados, podendo assim,

realizar uma melhor alocação entre os setores, bem como, dispõe das lacunas de competências para realizar um adequado planejamento de capacitação, podendo refletir dessa forma, em uma melhor prestação do serviço público.

1.5 ESTRUTURA DO TRABALHO

O texto apresenta na sequência quatro capítulos: Referencial Teórico, Método, Resultados e Discussões, e Considerações Finais. Compõe o Referencial Teórico o subtítulo Gestão de Pessoas da Administração Pública Federal, onde são abordados o histórico e a evolução da Gestão de Pessoas no setor público. Em seguida, há uma abordagem sobre o Planejamento da Força de Trabalho, mostrando a importância desse planejamento para área de Recursos Humanos, bem como, para a organização como um todo, e como a Gestão por Competências pode ser uma alternativa para a realização desse planejamento. Na sequência, passa-se a abordar propriamente a Gestão por Competências, como se deu seu surgimento, como os autores definem competência, as classificações dos tipos de competências e as etapas e processos necessários para a implantação da Gestão por Competências. O Referencial Teórico é então finalizado com uma explanação sobre a Gestão por Competências na Administração Pública Federal, de modo a mostrar quais são as iniciativas do governo quanto à implementação desse modelo de gestão e quais dificuldades são encontradas nesse processo.

Na sequência do trabalho é apresentado o Método de pesquisa utilizado, onde é possível encontrar a classificação desta pesquisa, bem como, a explanação de todas as etapas seguidas para a realização desse Estudo de Caso, assim como os instrumentos de pesquisa utilizados. Em seguida, são apresentados os Resultados e Discussões decorrentes da aplicação do método utilizado para a realização de etapas da Gestão por Competências, finalizando com as Considerações Finais acerca dos resultados dos estudos e pesquisas realizados.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 GESTÃO DE PESSOAS NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA FEDERAL

A literatura sobre gestão de pessoas refere que a unidade de recursos humanos ocupa uma posição de linha na estrutura das organizações, mas desenvolvendo uma função de *staff* (assessoria). Sob uma perspectiva evolutiva, a gestão de pessoas passou por três estágios distintos, quais sejam: administração de pessoal; administração de recursos humanos e administração de pessoas, diferenciando-se entre si, em razão:

- a) da ênfase crescente sobre aspectos comportamentais das pessoas no ambiente organizacional;
- b) da amplitude de atuação dos profissionais da área de gestão de pessoas; e
- c) do desenvolvimento das tecnologias de gestão de pessoas (BERGUE, 2010).

No âmbito governamental o primeiro esforço efetivo de constituição de um serviço público profissional na Administração Pública Federal, começa com a criação do Conselho Federal do Serviço Público e do Departamento Administrativo do Serviço Público (DASP), na década de 1930. É aí que começa um olhar para a gestão de pessoas, com a implantação de um órgão central para a política de recursos humanos, a criação de novas sistemáticas de classificação de cargos, a estruturação de quadros de pessoal, o estabelecimento de regras para profissionalização dos servidores e a constituição de um sistema de carreiras baseado no mérito (PIRES et al., 2005).

Nessa época, o Estado utilizava seu conjunto de normas e regulamentos para definir quem poderia e quem não poderia fazer parte do seu quadro de pessoal. No entanto, essa burocracia que buscava definir critérios para entrada e distribuição de pessoal, continuou sendo manipulada de modo a atender aos mais diversos interesses e assim, não foi capaz colocar freios no aparelhamento da estrutura do Estado. Portanto, um inchaço da máquina pública foi presenciado, trazendo consigo não só um excesso de funcionários, como também diversas fragilidades institucionais, dentre elas o patrimonialismo, a corrupção e o clientelismo em escalas crescentes (SERRANO et al., 2018).

Em decorrência desse excesso de funcionários, atualmente a administração pública é praticamente obrigada a manter servidores com desempenho aquém do esperado, em virtude da estabilidade no cargo, mas, como o serviço tem que ser feito, acaba utilizando aqueles

servidores que se apresentam dispostos e disponíveis, independentemente das características formais e estruturais de seus cargos (LEME et al., 2014).

Conforme Pires et al., (2005), em 1939, com a edição do Decreto-Lei nº 1.713, ocorre a primeira tentativa de regulamentação das relações entre Estado e servidores. Em se tratando das estruturas de cargos, somente em 1960, com a edição da Lei nº 3.780, tem-se o primeiro sistema relativamente consistente de classificação de cargos do Executivo Federal. É nesse período de reformas que, por meio do Decreto nº 67.326/1970, é criado o Sistema de Pessoal Civil da Administração Federal (SIPEC), o qual ainda vigora atualmente, e tem como funções básicas a classificação e a redistribuição de cargos e empregos, o recrutamento e a seleção, o cadastro e a lotação, o aperfeiçoamento e a legislação de pessoal. E então em 1988, instituiu-se o Sistema Integrado de Administração de Pessoal (SIAPE), o qual também vigora até os dias atuais e teve por finalidade ser um instrumento ágil e eficaz para o controle e o acompanhamento dos gastos com pessoal do Poder Executivo Federal.

Apesar dos avanços oriundos com o desenvolvimento do SIPEC e SIAPE, não aconteceu simultaneamente, investimentos em atividades de treinamento e desenvolvimento e nem adoção de metodologias modernas de planejamento na área de recursos humanos, portanto, não se viu na Administração Pública Federal, estratégias sólidas para a definição do perfil e para o dimensionamento da força de trabalho das instituições. Houve apenas investimento em tecnologia da informação, o que possibilitou somente o aperfeiçoamento de sistemas de pagamento, fragilizando os demais processos relacionados à gestão de recursos humanos (PIRES et al., 2005).

Em 1990 foi criado o Regime Jurídico Único (RJU) para os servidores civis da União, instituído pela Lei nº 8.112/90, o qual de forma geral estabeleceu os direitos e deveres dos servidores públicos e regulamentou diversos pontos da vida funcional desses servidores. O RJU acabou reduzindo a flexibilidade operacional dos órgãos da administração indireta submetendo os servidores às normas de funcionamento idênticas às estabelecidas para os órgãos da administração direta (PIRES et al., 2005). Todavia, é a partir de então que a Administração Pública Federal começa a editar algumas normativas no intuito de promover melhores controles buscando a eficácia da gestão no serviço público.

No âmbito das Instituições Federais de Ensino Superior (IFES), foco desta pesquisa, tem-se como marco das primeiras iniciativas de modernização da gestão de pessoas, a publicação em 2004 da Lei nº 10.861 que cria o Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (SINAIS), a qual dentre suas diretrizes, foi estabelecida a obrigatoriedade das Instituições de Educação Superior elaborarem o seu Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI), que dentre

outros pontos, deve ter a gestão de pessoas como uma dimensão estratégica no planejamento da instituição. Com isso, a gestão de pessoas para a ser uma das dimensões que integram o processo de avaliação das IFES (BRASIL, 2004).

Em 2005 há a publicação da Lei 11.091, que de acordo com (Brasil, 2005), dispõe sobre a estruturação do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação, no âmbito das Instituições Federais de Ensino. A lei determina que as instituições elaborem o seu Plano de Desenvolvimento dos Integrantes do Plano de Carreira dos Cargos Técnicos-Administrativos em Educação (PDCTAE), e que esse plano faça parte do seu PDI, estabelecendo assim uma ligação com as diretrizes definidas para a gestão de pessoas da instituição. A lei define que o PDCTAE a ser elaborado pelas IFES deve conter:

- a) o dimensionamento das necessidades institucionais;
- b) o programa de capacitação e aperfeiçoamento e
- c) o programa de avaliação de desempenho.

É possível perceber os primeiros sinais do Governo Federal quanto à criação de diretrizes mais modernas de gestão de pessoas em relação ao planejamento da força de trabalho, desenvolvimento e avaliação de pessoal, demonstrando, de certa forma, algum elo com a gestão por competências, quando tenta associar as políticas de gestão de pessoas ao planejamento estratégico da instituição.

Diante desse histórico é que para Pires et al. (2005) surgem dois importantes desafios para a política de gestão de recursos humanos no serviço público: a construção de mecanismos efetivos de motivação dos servidores e o alinhamento das atividades de gestão de pessoas às estratégias das organizações e às diretrizes gerais estabelecidas pelos governos.

Em 2014, o Governo Federal lança alguns módulos do novo Sistema de Gestão de Pessoas (SIGEPE), o qual trouxe algumas inovações de acordo com a nova realidade e prometia substituir integralmente o SIAPE até o final de 2017, porém até o final de 2018 isso ainda não tinha acontecido. Esse novo sistema promete ir além das questões apenas ligadas com o controle de gastos com pessoal, mas abarcar outros subsistemas de recursos humanos de modo a contribuir com a gestão estratégica de pessoas.

Para Bergue (2010), o empirismo tem constituído o traço geral característico da gestão de pessoas no setor público, por apresentarem déficit de formação e de atuação especializada nessa área do conhecimento. Para o autor, na administração pública é bem mais difícil conduzir

peças orientadas para os objetivos institucionais em virtude principalmente de traços consolidados na cultura organizacional.

Segundo Fonseca et al. (2013) na administração pública, em modo geral, a estratégia de gestão de pessoas é estabelecida de forma centralizada, remetendo-a ao paradigma burocrático de gestão pública. Ou seja, os órgãos absorvem por força institucional, a estratégia e o modelo de gestão definidos pelo governo, e assim perdem sua autonomia, pois ficam submetidos às restrições externas impostas pela centralização normativa de práticas de gestão de pessoas, cabendo as organizações mobilizar-se internamente para se adaptarem ao ambiente.

De acordo com Bergue (2010), reconhecer que as referências das expressões “máquina pública” e “burocracia” associadas ao setor público, têm sua origem na teoria clássica da corrente administrativa de Frederick Taylor, que foi forte influenciadora da reforma burocrática do Brasil na década de 1930, mas que refletem em ações, procedimentos e estruturas até hoje, é o primeiro passo para avaliar sua pertinência no arranjo organizacional contemporâneo.

No entanto, conforme Farias e Gaetani (2002), o que se observa é que estão ocorrendo algumas mudanças na área de gestão de pessoas da administração pública e, existem esforços para trabalhar no sentido de implementar políticas de gestão de pessoas mais amplas, que sejam capazes de contribuir diretamente com a melhoria do ambiente organizacional.

Presenciou-se uma evolução da “administração pública burocrática” para uma “administração pública gerencial”, na qual se reconhece e valoriza-se o potencial humano, por meio de capacitação, qualificação e profissionalização. Assim, a conquista de um perfil de pessoas por “mérito” é aproximada e emparelhada a uma por “competências” nos quadros da gestão pública federal (SILVA et al., 2015).

Para Serrano et al. (2018), o Modelo Gerencial da Administração Pública, chamado de Reforma Gerencial que ocorreu em 1995, consistia em se adotar práticas da administração privada no serviço público. Entre os métodos, buscava-se preconizar resultados e desempenho. No que se refere à gestão de pessoas, além de criar mecanismos de distribuição da força de trabalho, buscava-se ainda identificar mão de obra ociosa e realocar de forma a aproveitar melhor os recursos.

A introdução da “nova administração pública” com a orientação comercial abriu o caminho para que todos os desenvolvimentos de gestão privada sejam vistos como potenciais importações para organizações públicas (HORTON, 2000).

No âmbito do serviço público, essas mudanças de percepção e atitudes ocorrem numa velocidade mais lenta, entretanto, é possível perceber governos buscando implantar mais qualidade no setor. De acordo com Silva e Mello (2013), a administração pública tem

acompanhado esse período de valorização do servidor público, buscando a capacitação e a qualificação como um caminho para o desenvolvimento de uma gestão mais alinhada às necessidades da sociedade, considerando também, que os cidadãos estão a cada dia mais exigentes em suas demandas.

Farias e Gaetani (2002) afirmam que um dos desafios para as práticas de recursos humanos na Administração Pública Federal, é formular uma política integrada e abrangente de recursos humanos, de modo que se tenha uma política mais orgânica e coesa entre as instituições. Segundo Fonseca et al. (2013), o ambiente institucional, a estrutura e a cultura em organizações públicas podem oferecer restrições à autonomia de unidades de gestão de pessoas, e assim dificultar o alinhamento de seus processos à estratégia organizacional.

É possível perceber que, pelos menos em parte, as políticas de gestão de pessoas no serviço público são definidas de forma centralizada pelo governo, muitas delas com um controle imposto por legislação, ficando as unidades de gestão de pessoas das instituições que compõem o governo, com sua atuação restrita de alguma forma. Conforme Mirelles (2005), o princípio da legalidade para a Administração Pública Brasileira é imperioso, só se pode fazer o que a lei permite, e isso em alguns momentos, pode acabar tornando a modernização das práticas de gestão de pessoas mais lenta, se comparada ao setor privado.

A gestão de pessoas no setor público sofre impactos de variáveis exógenas à administração, e cabe ao gestor público reconhecer que a administração está constantemente à mercê dessas variáveis que estão fora de sua alçada de influência direta. Exemplos dessas variáveis são: a legislação, que, por exemplo, disciplinam limites máximos para aplicação de recursos em determinadas áreas do poder público; impactos na política de remuneração decorrentes da condução da política econômica; a regulamentação das profissões pelos organismos de classe, as condições de oferta e demanda de recursos humanos pelos mercados locais e regionais, etc. (BERGUE, 2010).

A existência de níveis de autonomia que permitam a escolha pelas organizações de diferentes alternativas e modelos de desenvolvimento de pessoas que melhor atendam à sua estratégia, proporciona o alinhamento da força de trabalho aos objetivos organizacionais (FONSECA et al., 2013).

Para Pantoja e Ribeiro (2012), o que ocorre é que, atualmente, o serviço público convive com os dois extremos em gestão de pessoas. Em uma mesma organização governamental é possível encontrar processos ultrapassados e também práticas modernas de gestão de pessoas, aproximando-se a uma gestão estratégica de pessoas.

Segundo Bergue (2010), considerando que gestão estratégica, é o pensar a organização

como um todo, em todas as suas instâncias, relacionada ao seu contexto e orientada para o longo prazo, a gestão estratégica de pessoas pode ser definida a partir dos seguintes elementos:

- a) a função RH próxima à alta administração;
- b) os agentes públicos no centro da organização;
- c) a gestão de pessoas como compromisso de todos os gestores; e
- d) a adoção de uma perspectiva sistêmica e contextualizada.

Para o autor, a gestão estratégica implica que as pessoas sejam uma variável sempre posta entre as categorias centrais de decisão da alta administração, além de ser uma política de estado. É preciso deslocar a crença de que os temas relacionados a pessoal são problemas apenas da área de RH.

No entanto, o setor público vive uma realidade de grandes dificuldades de implementação de mudanças de qualquer espécie. A resistência às mudanças está fortemente relacionada ao temor das pessoas pela perda potencial de espaço ou poder, ou de conquistas já consolidadas ou em processo. Vale destacar, porém, que é possível observar padrões de comportamentos diversos, nos quais algumas pessoas aspiram por mudanças e se transformam em entusiastas desse processo quando percebem possíveis melhorias no plano pessoal ou para um grupo afim (BERGUE, 2010).

Para Bergue (2010), se a gestão de pessoas no setor público não modernizar seus procedimentos e atitudes, e romper de vez com o patrimonialismo acentuado na administração pública, as tentativas de alcançar o efetivo atendimento ao interesse coletivo nos níveis de qualidade desejado pelos cidadãos estarão seriamente comprometidas.

Segundo Serrano et al. (2018), atualmente as práticas de gestão de pessoas no Governo Federal ainda tendem a se concentrar mais no controle do cumprimento das regras e normas básicas, ou seja, sob uma perspectiva ainda burocrática e gerencial.

Guimarães (2000) afirma que a transformação será possível quando ocorrer uma ruptura com os modelos tradicionais de administração dos recursos públicos e introduzir-se uma nova cultura de gestão. Para ele, uma alternativa de mudança é a gestão por competências no setor público, por ser um modelo de gestão que tem como foco as pessoas.

Seguindo esse entendimento, é interessante que as mudanças possam ocorrer desde o planejamento da força de trabalho, ou seja, desde o recrutamento e seleção dos profissionais, de modo que se consiga implementar melhorias na gestão de recursos humanos também nos processos de lotação, desenvolvimento e treinamento de pessoal.

2.1.1 Planejamento da Força de Trabalho

O planejamento como atividade integrante e indissociável do ciclo administrativo pode ser definido, de forma sintética, como o esforço de antecipação de cenários e estabelecimento dos objetivos organizacionais. Nas organizações ele é normalmente estruturado em três níveis: estratégico, tático e operacional.

O planejamento estratégico incorpora diretrizes e ações organizacionais macro-orientadas visando a uma inserção de escopo mais amplo, portanto, a estratégia pode ser compreendida como um conjunto de ações gerenciais orientadas para o posicionamento desejado de uma organização (eficiente, eficaz e efetivo)¹ em um cenário futuro identificado. Nesse sentido, o planejamento estratégico de recursos humanos incorpora todos esses princípios direcionando-os à gestão de pessoas. O planejamento de recursos humanos deve ainda ser concebido com o intuito de transcender governos ou gestões (BERGUE, 2010).

Para o autor, em suma, o planejamento estratégico de recursos humanos deve ser parte integrante do planejamento estratégico da organização, e deve constar no mínimo:

- a) valores institucionais relativos à gestão de pessoas;
- b) cenários atual e futuro de atuação da instituição;
- c) diretrizes gerais das políticas de: dimensionamento das necessidades de pessoas; treinamento e desenvolvimento de pessoas; remuneração e incentivos; atuação e integração social.

Já os planejamentos tático e operacional na área de recursos humanos se concentram especialmente nas necessidades e na movimentação e pessoas, bem como na execução dos programas de treinamento e desenvolvimento, por envolverem ações de menor prazo de consecução, ou seja, de médio e curto prazo (BERGUE, 2010).

¹ A eficiência se insere nas operações internas das organizações e preocupa-se apenas com os meios como essas operações serão realizadas, ou seja, com a utilização dos recursos para tais operações. A eficácia se preocupa com os fins das operações, ou seja, em atingir os objetivos esperados com tais operações. A efetividade, na área pública, afere em que medida os resultados de uma ação trazem benefício à população. Portanto, ela é mais abrangente que a eficácia, na medida em que esta indica se o objetivo foi atingido, enquanto a efetividade mostra se aquele objetivo trouxe melhorias para a população visada (CASTRO, 2006).

Portanto, tratar do planejamento da força de trabalho de uma organização é algo que envolve vários processos que vão desde o recrutamento e seleção até o desenvolvimento das capacidades e habilidades dos colaboradores. Geralmente, o dimensionamento dessa força de trabalho é feito com base nas percepções que os dirigentes têm de qual o quantitativo e formação dos colaboradores são necessários para que a organização desenvolva seu negócio.

Marconi (2002) define o planejamento da força de trabalho como o processo que deve resultar no número correto de pessoas, com as habilidades, experiências e competências adequadas, para desempenhar as tarefas corretas no local e momento oportuno. Tais projeções podem variar de acordo com as mudanças na missão da organização, nos processos de trabalho e nos governos que podem definir novas prioridades políticas.

O planejamento da força de trabalho (PFT) é parte integrante da gestão de pessoas e fornece informações para garantir que a organização esteja preparada para as suas necessidades atuais e futuras, selecionando as pessoas certas, na quantidade certa, nos lugares e momentos certos ao longo do tempo. As informações desse planejamento são determinantes para tomada de decisão relativa às atividades relacionadas ao recrutamento e seleção, alocação de turnos, desenvolvimento de pessoal, treinamento e planos de sucessão, além do dimensionamento da força de trabalho. O processo de planejamento deve permear toda a organização e requer uma comunicação efetiva entre a área de gestão de pessoas e as áreas estratégicas (SERRANO et al., 2018, p.7).

Para Bergue (2010), dois pontos específicos assumem o caráter de diretriz central no planejamento de recursos humanos: 1) o perfil do agente público desejado e 2) a quantidade de pessoas necessárias por área ou processo. Para o autor, o agente público com o perfil pessoal e profissional desejado e necessário, deve ser uma das linhas centrais de atuação da administração. Após essa definição qualitativa, o gestor tem o desafio de definir as necessidades quantitativas de pessoal, devendo para isso, conhecer o perfil da estrutura humana, os movimentos de expansão e contração da demanda de pessoas segundo cada área de atuação da administração.

Para Serrano et al. (2018), para um adequado PFT é essencial que o planejamento estratégico da organização seja bem definido, pois se a instituição não tem objetivos claros (fins), torna-se muito difícil tratar da quantidade de força de trabalho (meios) e, muito mais, tratar de PFT, pois se não há clareza nos resultados que se pretende alcançar, também não haverá clareza na quantidade de recursos humanos necessários. Para os autores um planejamento adequado da força de trabalho permite à organização alinhar sua força de trabalho à estratégia organizacional, assim como desenvolver um quadro sobre as lacunas de competências existentes e as necessidades futuras da organização.

No âmbito do serviço público, Marconi (2002) afirma que é preciso consolidar algumas informações para que se tenha uma visão global da organização e assim, possa-se definir as estratégias adequadas para alcançar o perfil e o quantitativo desejados de servidores. É preciso, portanto, agrupar as informações sobre as competências desejadas, os cargos adequados, a execução dos processos de trabalho, as características e competências do quadro atual de servidores, as competências a serem desenvolvidas, a projeção de aposentadorias, o quadro de servidores passíveis de serem redistribuídos ou realocados, o número futuro de servidores na ausência de qualquer política intervencionista, o excesso de servidores e as características desejadas para os futuros contratados no tocante aos cargos, regime e jornada de trabalho. Para o autor, é recomendável que esta agregação de informações ocorra através de um banco de dados informatizado, com características flexíveis, de modo que permita a realização de análises específicas.

Para Serrano et al. (2018), um planejamento adequado da força de trabalho é composto por quatro etapas, conforme demonstrado na Figura 1:

- 1) análise do trabalho para identificação do perfil profissional atual e necessário de servidores;
- 2) análise do trabalho para identificação de demandas;
- 3) alocação de pessoal; e
- 4) dimensionamento da força de trabalho.

Figura 1 – Etapas do Planejamento da Força de Trabalho



Fonte: Serrano et al. (2018)

Para os autores, esses quatro componentes são foco para construção de um PFT completo, mas podem ser implementados separadamente e/ou em paralelo, ou seja, essas informações podem ser extraídas e tratadas de acordo com as necessidades e objetivos de cada organização.

Segundo Bergue (2010), após a composição básica dos cargos necessários à administração, segue-se ao desenho dos cargos, que implica primeiramente a definição da sua esfera de competência, alicerçada na descrição do cargo.

É comum na administração pública, que na formulação de planos de cargos e carreiras, haja uma reprodução de modelos utilizados em outros órgão e entidades, com apenas algumas adaptações. Algumas causas para tal situação são: a ausência de capacidade técnica para a produção de soluções próprias; a comodidade de receber uma ideia acabada; a crença na capacidade técnica de outras organizações; imediatismo, entre outras (BERGUE, 2010).

Um dos fatores importantes que se analisa no planejamento da força de trabalho é o correto dimensionamento de pessoal, onde tanto o subdimensionamento quanto o superdimensionamento podem gerar problemas de qualidade do serviço prestado à sociedade e ainda acarretar perdas financeiras, seja pela falta do serviço prestado quando da falta de pessoal, ou pelo aumento das despesas com pessoal quando se tem um excesso de servidores (MARINHO; VASCONCELLOS, 2007).

Conforme os autores, para os servidores, as duas situações também são prejudiciais, pois na falta de pessoal os servidores são sobrecarregados de atividades de trabalho, podendo afetar a motivação influenciando o nível de qualidade do serviço, e por outro lado, o excesso de pessoal, pode ocasionar a subcarga, ocasionando desmotivação pela falta de perspectivas de trabalho.

Conforme Serrano et al. (2018), não se identifica na literatura uma teoria específica sobre dimensionamento, havendo portanto, uma diversidade de modelos. E talvez isso ocorra pelo fato da demanda por essa ferramenta vir, principalmente, do mercado de trabalho, e não necessariamente do meio acadêmico, gerando então uma pluralidade e subjetividade à prática de dimensionar.

Para os autores, para um adequado dimensionamento de servidores, é necessário conhecer a natureza da organização e do trabalho a ser realizado, pois embora pareça ser abarcada pela maioria das metodologias, é observada de forma genérica. Um bom dimensionamento depende da qualidade e da relevância da informação levantada para o dimensionamento, ou seja, o quanto aquela informação melhora a predição ou estimativa do quantitativo ideal de pessoas. Frisando que a escolha das variáveis a serem levantadas devem estar em conformidade com o

que é importante, técnica e cientificamente, bem como, com o que for possível ter acesso na organização (SERRANO et al., 2018).

De acordo com Bergue (2010), antes de realizar a admissão de servidores, é preciso que a administração considere possibilidades de realocações de pessoas, redesenho de processos operacionais e administrativos, implemento de tecnologias alternativas, entre outros, desse modo, garante que a admissão de novos servidores é realmente necessária.

Serrano et al. (2018) consideram que há algumas barreiras a serem superadas para a implementação de um PFT, como, o foco em soluções que resolvem problemas no curto prazo, a falta de apoio da gestão de cada unidade de trabalho e a falta de confiança nas técnicas de planejamento, além da resistência à mudança. Mas chamam atenção para o fato de que o PFT tem limitações, e por isso, é importante que os interessados entendam, não só o que o modelo pode proporcionar para a organização, mas também o que o modelo não será capaz de fazer.

Dado o papel essencial desempenhado pelos servidores do IFRR na promoção de ensino de qualidade e formação de cidadãos, é importante que o dimensionamento, o desenvolvimento e a alocação dessa força de trabalho sejam cuidadosamente planejados e consigam garantir a continuidade de sua capacidade de atender as necessidades da sociedade de forma, eficiente, eficaz e efetiva.

De acordo com a Organização de Cooperação e Desenvolvimento Econômicos – (OCDE), o planejamento estratégico da força de trabalho, como a maioria das ferramentas de gestão, não deve ser excessivamente sofisticado. Sua finalidade é evitar cálculos grosseiros e imprecisos sobre as necessidades futuras de pessoal e incentivar a vinculação mais profissional da gestão dos recursos humanos à gestão estratégica da organização (OCDE, 2010).

Conforme Serrano et al. (2018, p. 35), “o planejamento deve considerar as particularidades e ser adequado ao tipo de organização, ao país e até mesmo à cidade no qual está sendo implementado, não seguindo de modo cego determinações vindas de outros países ou de outras organizações.”

A partir das considerações de TCU (2013) pode-se afirmar que realizar, por exemplo, o mapeamento de processos, o mapeamento de competências e análises estatísticas da força de trabalho, possibilita à organização uma projeção do quantitativo necessário de funcionários que a instituição precisaria, bem como, quais competências ideais esses funcionários deveriam ter para a execução dos processos de trabalho, e ainda possibilitar a identificação de necessidades atuais e futuras, assim como um planejamento de capacitação que vá de encontro com as reais lacunas de competência. A implementação desses tipos de ferramentas, pode fornecer informações essenciais para o processo de planejamento da força de trabalho.

Segundo Serrano et al. (2018), alguns fatores no setor público contribuem para tornar os processos relacionados ao PFT mais complexos do que na iniciativa privada, como por exemplo, o excesso de regulação e controles burocráticos e a obediência às diretrizes do governo central sobre a definição de prioridades e gastos com pessoal.

Os governos são responsáveis pela entrega de uma ampla gama de serviços para sociedade, desde infraestrutura a saúde pública. Todas essas demandas são contingenciadas por processos políticos. Por vezes a força de trabalho necessária para atender novas demandas ou variações no tempo e escopo de políticas públicas pode gerar distorções no dimensionamento. Por esse motivo, é necessário que se tenha mobilidade e flexibilidade o suficiente para lidar com a alocação de recursos humanos (SERRANO et al., 2018, p.16).

A elaboração do planejamento da força de trabalho, conforme Marconi (2002) não é um processo estático, ele deve ser renovado constantemente em razão das mudanças que ocorrem na organização, caso contrário pode tornar-se inútil. Assim, uma vez que uma organização adote a metodologia, deve torná-la permanente, revisando-a periodicamente. Trata-se de uma tarefa árdua, mas que em contrapartida poderá apresentar resultados significativos para a instituição.

O PFT viabiliza a coleta de informações para uma tomada de decisão planejada e consciente, informando gestores de forma válida e fidedigna sobre a sua força de trabalho. Todavia, para explicar e identificar outros determinantes da efetividade de unidades de trabalho é preciso ir além do que o PFT consegue, buscando analisar questões igualmente relevantes de qualidade de vida no trabalho, satisfação, bem-estar e engajamento, além da utilização de ferramentas de gestão de desempenho e treinamento (SERRANO et al., 2018).

Segundo o entendimento de Brandão e Bahry (2005), a gestão por competências se mostra uma alternativa para a realização do planejamento da força de trabalho, uma vez que atua sobre a identificação do perfil necessário dos funcionários para uma organização, sobre o recrutamento, seleção, capacitação e desenvolvimento, contribuindo dessa forma, para o planejamento de gestão de pessoas.

2.1.2 Gestão por Competências

Uma maneira das organizações conseguirem implementar mais rapidamente sua estratégia, e assim conseguirem, por exemplo, maior rentabilidade, maior qualidade no produto e menores custos na fabricação, é fazendo um gerenciamento efetivo de recursos humanos que consiga atrair e manter funcionários qualificados e motivados para um bom desempenho,

tornando-se uma fonte de vantagem competitiva para a organização (ORDÓÑEZ DE PABLOS; LYTRAS, 2008).

Esse gerenciamento de recursos humanos pode ser por meio do desenvolvimento e/ou o uso de competências organizacionais, que geram vantagem competitiva. No entanto, para que essa vantagem competitiva se sustente em longo prazo, é preciso que o sistema de recursos humanos adotado pela organização seja relativamente difícil de transferir para outras empresas (ORDÓÑEZ DE PABLOS; LYTRAS, 2008).

Segundo Leme et al. (2014), a gestão por competências pode identificar e explorar todas potencialidades dos colaboradores, de modo que se tenha o colaborador certo, no lugar certo, tornando-o mais produtivo e alinhado às diretrizes organizacionais. Mas para que um programa de gestão por competências tenha um alto padrão de qualidade e efetividade, é preciso que a alta administração da instituição seja completamente comprometida com os resultados dos trabalhos por meio da influência política, no sentido de defender, favorecer e facilitar o sucesso das operações.

Para os autores, a gestão por competências alinhada à missão, visão, valores e estratégia da organização, tende a garantir o desenvolvimento do capital humano com alto nível de satisfação e motivação, pois o capital humano cresce quando a organização é capaz de fazer um bom uso do conhecimento que as pessoas têm e quando as pessoas sabem o que realmente é útil ou crítico para a organização saber.

Em busca feita na base de dados de publicações científicas Scopus sobre estudos realizados na área de gestão por competências no período de 2007 a 2018, resultou em 231 (duzentos e trinta e um) trabalhos publicados que trouxessem em seu título, resumo ou palavra-chave, a expressão “*competencies management*”.

Na busca por trabalhos publicados no Brasil, foi consultada a base de dados de Periódicos da Capes, com a palavra-chave “gestão por competências” que gerou resultados em um total de 140 (cento e quarenta) também no período de 2007 a 2018.

Ainda em análise aos estudos realizados sobre a gestão por competências nos últimos dez anos, verifica-se que Estados Unidos, Alemanha e França, são os três países que mais publicaram artigos sobre o tema. E correlacionando as palavras-chaves “*competencies management*” e “*public administration/public management*” o resultado foi de apenas 5 (cinco) artigos, demonstrando que o campo de estudos sobre gestão por competências na administração pública é escasso, podendo ser melhor explorado pelos estudiosos.

Na busca por “*competencies management*”, os trabalhos mais citados foram publicados no período de 2007 a 2011, e os autores em destaque são Paquette; Ordóñez de Pablos e Lytras;

e Vakola, Soderquist e Prastacos, com 87, 52 e 42 citações respectivamente, como se observa no Quadro 1, com os dados extraídos do Scopus. Vale ressaltar que dos quinze trabalhos mais citados, cinco foram retirados da listagem por não terem relação com o tema desta pesquisa.

Quadro 1 – Artigos sobre gestão por competências mais citados

Título	Autor	Ano	Citações
An ontology and a software framework for competency modeling and management	Paquette, G.	2007	87
Competencies and human resource management: Implications for organizational competitive advantage	Ordóñez de Pablos, P., Lytras, M.D.	2008	52
Competency management in support of organisational change	Vakola, M., Soderquist, K.E., Prastacos, G.P.	2007	42
Modeling competencies for supporting work-integrated learning in knowledge work	Ley, T., Ulbrich, A., Scheir, P., (...), Kump, B., Albert, D.	2008	37
Determinants of innovation as a competence: An empirical study	Waychal, P., Mohanty, R.P., Verma, A.	2011	31
Core competency beyond identification: presentation of a model	Ljungquist, U.	2007	30
Competencies management and learning organizational memory	Abel, M.-H.	2008	27
Competence assessment of nursing graduates of Jordanian universities	Safadi, R., Jaradeh, M., Bandak, A., Froelicher, E.	2010	19
Integrating trust and competency management to improve learning	Capuano, N., Gaeta, M., Mangione, G.R., Orciuoli, F., Ritrovato, P.	2011	16
Competence management in knowledge-based organisation: Case study based on higher education organization	Rózewski, P., Małachowski, B.	2009	15

Fonte: Scopus (2017)

Dentre os autores mais citados que foram selecionados, merecem destaque os trabalhos de Vakola, Soderquist e Prastacos (2007); e Ljungquist (2007), por estarem mais próximos dos objetivos desta pesquisa, como pode ser observado no Quadro 2. Analisando os objetivos dos demais trabalhos, observa-se que no cenário internacional os estudos de gestão por competências costumam estar associados à aprendizagem organizacional e gestão do conhecimento. Alguns artigos tratam ainda de desenvolvimento de softwares especializados para a aplicação da gestão por competências.

Quadro 2 – Objetivos dos artigos sobre gestão por competências mais citados

Autores	Objetivos dos artigos
Paquette (2007)	Apresentar alguns resultados dos últimos 10 anos que o levou a uma ontologia para a concepção de aplicações baseadas em competências e de gerenciamento de conhecimento, e com base nessa ontologia, apresentar uma estrutura de software para sistemas de e-learning orientados por ontologia.
Ordóñez de Pablos e Lytras (2008)	Analisar em profundidade os requisitos organizacionais para a exploração da gestão de recursos humanos para o aumento do desempenho organizacional e fornecer um quadro conceitual para a análise do gerenciamento de recursos humanos em organizações de aprendizagem.
Vakola, Soderquist e Prastacos (2007)	Analisar e discutir uma abordagem voltada para o futuro, dinâmica e proativa da modelagem de competências, alinhada explicitamente com as necessidades estratégicas das empresas e orientada para o sucesso futuro em longo prazo.
Ley et al. (2008)	Sugerir uma maneira de apoiar a aprendizagem integrada no trabalho para o trabalho de conhecimento. Os autores se concentram na parte do contexto que especifica as competências, aplicando a abordagem do desempenho da competência, um quadro formal desenvolvido na psicologia cognitiva. Do quadro formal, então, uma metodologia é derivada de como modelar competência e desempenho no local de trabalho.
Waychal, Mohanty e Verma (2011)	Propor um método para medir a inovação como uma competência, e construir um modelo empírico e analisar os impactos dos parâmetros determinantes sobre a inovação como uma competência.
Ljungquist (2007)	Descrever um modelo que seja conceitual e empiricamente aplicável por profissionais em contextos que se estendem além da mera identificação de competência básica.
Abel (2008)	Apresentar o projeto MEMORAe, cujo objetivo é oferecer uma alternativa à perda de competências e conhecimentos em uma organização. Dentro do projeto MEMORAe, uma memória organizacional de aprendizado baseada em ontologia é proposta como suporte para aprendizagem de recuperação de objetos por competência para aprendizagem baseada em competências.
Safadi et al. (2010)	Avaliar o nível de competência dos graduados de enfermagem das universidades jordanas em relação ao tipo de universidade, sexo, tipo hospitalar e área de trabalho. Uma experiência convencional de enfermeiros de tempo integral foi selecionada de hospitais públicos, privados e de ensino e uma ferramenta especificamente projetada com uma escala de classificação de 1-5 foi utilizada para avaliar a experiência da enfermeira em cinco competências de enfermagem.
Capuano et al. (2011)	Propor uma abordagem para a melhoria das atividades de aprendizagem colaborativa, refinando e permitindo processos de busca de competências (ao nível dos trabalhadores) através do cálculo social do grau de confiança nas competências.
Rózewski e Małachowski (2009)	Apresentar o método e as ferramentas para o gerenciamento de competências na organização baseada no conhecimento e criar um modelo de gestão para a organização educacional estudada. Além disso, os autores exploram possibilidades de integração de novos padrões de descrição de competências com métodos matemáticos existentes de análise de competências em um quadro comum.

Fonte: Scopus (2017)

Foi possível identificar em dois desses artigos, sugestões de trabalhos futuros, os quais podem agregar conhecimento à comunidade acadêmica no que se refere à gestão por competências. Ordóñez de Pablos e Lytras (2008), autores do artigo “*Competencies and human resource management: Implications for organizational competitive advantage*” trataram da

necessidade do sistema de gerenciamento estratégico de recursos humanos configurar-se com práticas, nas quais o gerenciamento de funcionários, seus conhecimentos e competências sejam realizados de tal forma que a organização possa construir uma vantagem competitiva a longo prazo, e que não consiga ser substituída pela concorrência. Para os autores, um padrão de gerenciamento estratégico de recursos humanos deve envolver objetivos de ajuste e flexibilidade.

Como sugestões de trabalhos futuros, os autores indicam a realização de pesquisas sobre características específicas de práticas de recursos humanos, que sejam únicas e facilitem a criação, transferência e institucionalização do conhecimento dentro da organização.

Os autores Vakola, Soderquist e Prastacos (2007), trataram no artigo “*Competency management in support of organisational change*” sobre a necessidade de se analisar e discutir uma abordagem da modelagem de competências que seja dinâmica, proativa e voltada para o futuro, alinhada explicitamente com as necessidades estratégicas das empresas. O artigo discutiu e definiu quais eram as competências essenciais organizacionais necessárias para uma empresa competir com sucesso no setor pesquisado, e qual a combinação certa de habilidades e comportamentos que os indivíduos precisariam possuir para produzir e apoiar essas competências essenciais.

Os autores frisaram a existência de uma lacuna na literatura sobre as competências organizacionais, no que diz respeito à contribuição da gestão de recursos humanos e do desempenho do trabalho, alinhadas as competências essenciais. Tal lacuna vem ao encontro da pesquisa proposta neste trabalho, onde se une planejamento da força de trabalho, competências organizacionais e individuais como forma de gerar melhorias na prestação de serviços.

2.1.2.1 Competência

Com o advento dos estudos e publicações sobre gestão por competências, no intuito de atender as demandas e mudanças do mercado, identifica-se o surgimento de duas correntes de pesquisa sobre o tema. A primeira, originária de autores norte-americanos (McCelland e Boyatzis), surge nos anos de 1970 e 1980, e a segunda que é representada por autores europeus (Le Boterf e Zarifian) surge na literatura nos anos de 1990 (DUARTE; FERREIRA; LOPES, 2009).

A corrente norte-americana tem sua origem nos Estados Unidos e objetivava aumentar a competitividade econômica. O foco foi voltado para educação e habilidades gerais, de modo a melhorar os padrões, pois a baixa qualidade da educação dentro das escolas e faculdades foi

vista como falha em negócios e indivíduos. O movimento de competências na Europa teve sua origem no Reino Unido, e assim como nos Estados Unidos emergiu do mesmo contexto de mudar a tecnologia, aumentar a concorrência, aumentar a rentabilidade, buscar a vantagem competitiva e melhorar o desempenho (HORTON, 2000).

A diferença entre essas duas correntes é que nos Estados Unidos o foco era claramente sobre as habilidades, aptidões e talentos que uma pessoa traz, o que lhes permite realizar de forma satisfatória ou excepcional um trabalho, enquanto que no Reino Unido a ênfase era muito mais em potencial em vez de proficiência demonstrada, o que pode ser observado e avaliado e, portanto, treinado e desenvolvido (HORTON, 2000).

Nas últimas décadas, muitas pesquisas de diferentes campos da ciência (sociologia, filosofia, psicologia, pedagogia e educação etc.) tentaram dar a definição do termo "competência". As formas dessas definições foram fortemente condicionadas pelo contexto de seus estudos que resultaram em muitos significados diferentes de competências que podem ser encontrados na literatura (RÓŻEWSKI; MAŁACHOWSKI, 2009).

O Quadro 3 reúne as definições de competência desses e de outros autores de modo que é possível perceber duas linhas gerais sobre competência. Os autores norte-americanos começaram com as definições de competência como uma lista de características que levariam a pessoa a um desempenho superior no trabalho. Já os autores europeus definiram que não basta ter determinadas características, mas que a competência de uma pessoa vai depender da mobilização de recursos pessoais e organizacionais em uma determinada situação de trabalho.

Recentemente, os estudos sobre o tema passaram a definir a competência mesclando a contribuição de cada uma dessas duas correntes (CERIBELI; ALMEIDA, 2015).

Quadro 3 – Definições de Competência

(continua)

Autores	Definição de Competência
McClelland (1973)	É uma característica subjacente a uma pessoa que pode ser relacionada com desempenho superior na realização de uma tarefa. Para o autor a competência pode ser dividida em: - conhecimentos (o que a pessoa precisa saber para desempenhar uma tarefa) - habilidades (demonstrações de talentos particulares na prática) - competência de aptidões (talentos naturais da pessoa, que podem vir a ser aprimorados)
Boyatzis (1982) ² apud Duarte, Ferreira e Lopes (2009)	Conjunto de qualidades (conhecimentos, habilidades e atitudes) que a pessoa desenvolve para executar um trabalho com nível superior de desempenho. As competências podem ser previstas e estruturadas de modo a estabelecer um conjunto ideal de qualificações para que a pessoa alcance um desempenho superior em seu trabalho

Quadro 3 – Definições de Competência

(conclusão)

Autores	Definição de Competência
Le Boterf (1995) ³ apud Fleury e Fleury (2004)	A competência do indivíduo não é um estado, não se reduz a um conhecimento ou <i>know how</i> específico. A competência é o resultado do cruzamento da biografia e socialização da pessoa, sua formação educacional e sua experiência profissional. Implica saber como mobilizar, integrar recursos e transferir os conhecimentos, recursos e habilidades em um determinado contexto profissional.
Zarifian (1999) ⁴ apud Brandão e Guimarães (2001)	Competência significa assumir responsabilidades frente a situações de trabalho complexas aliado ao exercício sistemático de uma reflexividade no trabalho, permitindo ao profissional lidar com eventos inéditos, surpreendentes e de natureza singular. Baseia-se na premissa de que, em um ambiente dinâmico e competitivo, não é possível considerar o trabalho como um conjunto de tarefas ou atividades predefinidas e estáticas.
Horton (2000)	É a capacidade de aplicar habilidades de conhecimento, compreensão, prática e pensamento para alcançar um desempenho efetivo com os padrões exigidos no emprego.
Harzallah e Vernadat (2002)	Entendem que o contexto da competência está relacionado ao meio ambiente em que a competência se situa, e representa as condições em que as competências devem ser mobilizadas, sendo que a competência está sempre associada à realização de uma missão ou uma atividade. Esse contexto pode ser restrito a um cargo ou a um sistema como um todo e ao seu ambiente externo.
Fleury e Fleury (2004)	Competência é um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes que justificam um alto desempenho, na medida em que há também um pressuposto de que os melhores desempenhos estão fundamentados na inteligência e na personalidade das pessoas.
Paquette (2007)	A palavra competência é usada em um sentido muito geral que inclui habilidades, conhecimento, tarefas e resultados de aprendizagem. As competências são declarações comuns que ligam as habilidades e as atitudes ao conhecimento exigido de um determinado grupo de pessoas, ou seja, podem ser declarações genéricas a depender da categoria profissional. Essas categorias requerem competências gerais que podem ser compartilhadas inclusive com outras funções, bem como, competências mais específicas exigidas por tarefa específica.
Feuerschütte e Godoi (2008)	A competência envolve a mobilização de um conjunto de saberes expressos em determinada situação de trabalho, o que significa não apenas a execução do que esteja prescrito, o “saber fazer”, mas sim, que é ir além do prescrito, que seria o “saber agir”.
Ley et al. (2008)	São as características pessoais dos detentores de emprego que eles trazem em diferentes situações. As competências são construções hipotéticas que determinam o desempenho em um trabalho. O conjunto de competências abrange todos os conhecimentos, habilidades, atitudes e outras características que são necessárias para executar com sucesso as tarefas.
Abel (2008)	Uma competência é considerada como característica de um indivíduo ou grupo que é necessário para produzir um desempenho organizacional efetivo. Assim, a competência está relacionada aos conhecimentos e habilidades subjacentes necessários para desempenhar um papel dentro de uma organização.

Fonte: Produzido pela própria autora (2017)

2 BOYATZIS, R. E. The competent manager: A model for effective performance. New York: John Wiley & Sons, 1982 apud DUARTE, M.; FERREIRA, S. A.; LOPES, S. P. A gestão por competências como ferramenta para o desenvolvimento dos servidores técnico-administrativos: case da Universidade Federal do Tocantins. Administração Pública e Gestão Social - APGS, v. 1, n. 2, p. 101–120, 2009.

3 LE BOTERF, G. De la compétence: Essai sur un attracteur étrange. Paris: Les Editions d'organisation, 1995 apud FLEURY, M. T. L.; FLEURY, A. C. C. Alinhando estratégia e competências. Revista de Administração de Empresas, v. 44, p. 44–57, 2004.

4 ZARIFIAN, P. Objectif compétence: pour une nouvelle logique. Paris: Editions Liaisons, 1999 apud BRANDÃO, H. P.; GUIMARÃES, T. A. Gestão por Competências e Gestão de Desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo construto? Revista de Administração de Empresas, v. 41, n. 1, p. 8–15, 2001.

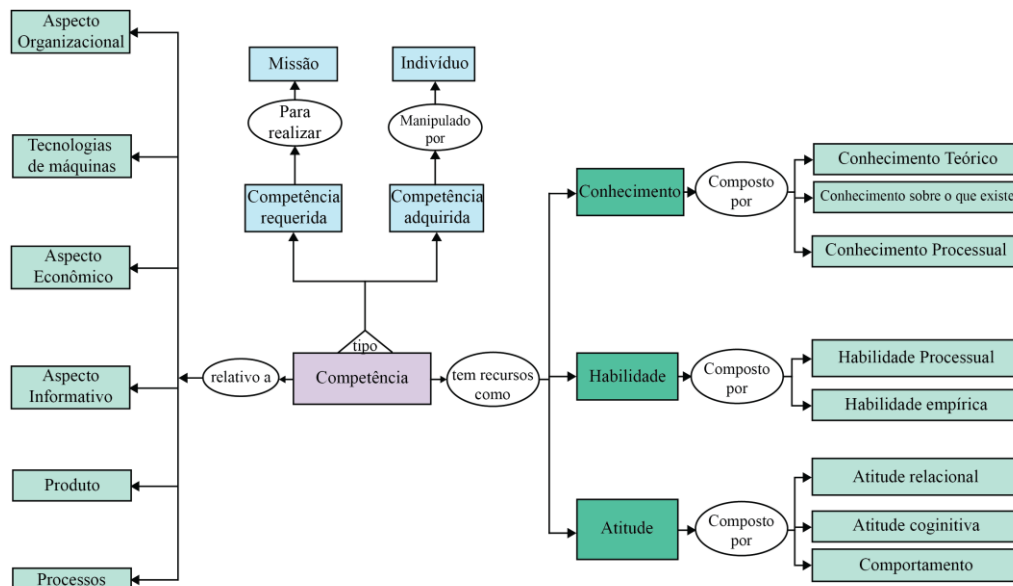
Para Feuerschütte e Godoi (2008), não é necessário apenas ser competente para executar o que é prescrito, ou seja, para aplicar o que é conhecido. O verdadeiro saber agir, chamado de atitude não consiste somente em saber tratar um incidente, mas, igualmente, em saber antecipá-lo.

Um conceito de competência formulado pelos franceses é o de “competência em ação”, no qual uma competência só existe para um sujeito e em um determinado contexto. Tal conceito considera incipientes os estudos sobre competências, baseados na produção de listagens de competências genéricas e descontextualizadas (FEUERSCHÜTTE; GODOI, 2011).

Para as autoras, a denominação de competência está associada à variabilidade das condições e circunstâncias da cada situação, e não constitui simplesmente um estoque de atributos ou de recursos, mas representa a arte de mobilizá-los.

Para Harzallah e Vernadat (2002), uma competência pode ser necessária ou adquirida, e incluir um ou mais recursos que vão permitir sua implementação, sendo que cada recurso pertence a uma categoria (conhecimento, habilidades e atitudes), os quais são ainda divididos em subcategorias para melhor dominá-los. A competência está também relacionada a um ou mais aspectos do contexto de uma empresa, como pode ser observado na Figura 2.

Figura 2 – Esquema de competência



Fonte: Harzallah e Vernadat (2002)

Abel (2008) corrobora do entendimento de Harzallah e Vernadat (2002), de que uma competência é feita de recursos estruturados em categorias, considerando como as três categorias principais de recursos:

- a) conhecimento: é algo que se adquire e armazena-se intelectualmente. Diz respeito a tudo o que pode ser aprendido em um sistema educacional;
- b) *know-how*: está relacionado à experiência pessoal e às condições de trabalho. É adquirido ao pôr em prática o conhecimento em um contexto específico; e
- c) comportamentos: são personagens individuais que levam alguém a agir ou reagir de maneira particular em circunstâncias particulares. Eles geralmente condicionam a forma como os conhecimentos ou *know-how* são postos em prática.

Ainda na mesma linha de raciocínio de Abel (2008) e Harzallah e Vernadat (2002), Leme et al. (2014), dá as seguintes definições para conhecimento, habilidade e atitude:

- a) conhecimento: é o saber, é o que se aprende nas escolas, universidades, nos livros, no trabalho. As pessoas sabem de muitas coisas, mas não utilizam tudo o que sabem;
- b) habilidade: é o saber fazer, é tudo o que se utiliza dos conhecimentos no dia a dia;
- c) atitude: é o querer fazer, é o que leva a pessoa a exercitar a habilidade de um determinado conhecimento.

Capaldo, Iandoli e Zollo (2006) demonstram que há dois tipos de abordagem para a definição das competências, uma abordagem universalista e outra situacionista. Na abordagem universalista, as competências são construídas sem considerar qualquer contexto, enquanto que a abordagem situacionista define competência de acordo com as especificidades das pessoas, da forma como cada uma enxerga seu trabalho, além da influência sofrida pela cultura organizacional.

Seguindo o entendimento de Capaldo, Iandoli e Zollo (2006), a abordagem universalista adota listas padrão onde as competências podem se encaixar em muitos contextos diferentes, por isso, torna-se mais prática de ser utilizada pelas organizações, uma vez que a abordagem situacionista requer pesquisas de campo qualitativas em larga escala e em profundidade, onde as fontes de informação para o mapeamento das competências são os próprios indivíduos, fornecendo os elementos necessários para a análise através do inevitável filtro de própria subjetividade.

Estudiosos do tema questionam a coerência em limitar a potencialidade do indivíduo à definição prévia de tarefas baseadas na qualificação formal, ou à requisitos pré-estabelecidos de cargos e funções ou, ainda, à uma lista de atributos psicológicos e cognitivos. Como a competência é uma expressão dinâmica dos recursos de uma pessoa, não há como conhecê-los se não existir uma ação que os mobilize (FEUERSCHÜTTE; GODOI, 2012).

De acordo com Bitencourt et al. (2013), o debate contemporâneo sobre competências atingiu um momento de consolidação de um conjunto de conceitos, ferramentas e princípios que têm grande relevância no meio acadêmico e na prática gerencial das organizações. No entanto, pode sofrer desvirtuamentos, seja pela fragilidade na abordagem metodológica ou pela visão de ser uma grande solucionadora de impasses ou dificuldade gerencial.

De modo geral, é possível observar que as definições de competência dadas pelos autores que compõem o Quadro 3, convergem para uma definição em que a competência é composta por três dimensões (conhecimentos, habilidades e atitudes), que devem ser colocadas em prática em determinada situação, de modo a buscar um desempenho superior no trabalho. Sem deixar de considerar que a inteligência e personalidade das pessoas também são fatores influenciadores na busca desse desempenho superior.

Considerando as definições de competência, passa-se então a verificar que existem mais de um tipo de competência, que podem variar de acordo com sua amplitude e características.

2.1.2.2 Tipos de Competência

A classificação de competência pode variar de acordo com os entendimentos dos autores sobre o tema. De modo geral há um consenso da existência de dois tipos principais de competência, as organizacionais e individuais, podendo ainda ser subdividas em essenciais, setoriais, gerenciais e técnicas.

Harzallah e Vernadat (2002) diferem as competências de acordo com os níveis estratégico, tático e operacional. No nível estratégico, os autores as consideram como as competências que distinguem a empresa dos seus concorrentes e proporcionam-lhe uma posição dominante no mercado, as chamadas competências essenciais por outros autores (Vakola, Soderquist e Prastacos (2007); Ljungquist (2007); Fleury e Fleury (2004) e Brandão e Guimarães (2001)), como por exemplo, o domínio de uma tecnologia de um produto. No nível tático, as competências contribuem para orientar as ações de melhoria contínua, como, análise de treinamentos, escolha de fornecedores, etc. Já no nível operacional as competências ajudam

a tomar decisões em curto prazo. Para este fim, Harzallah e Vernadat (2002) consideram que pode ser muito útil estabelecer um inventário de competências dentro da empresa.

Os autores apresentam ainda duas ferramentas que dizem ser frequentemente usadas na indústria e que foram estudadas no meio científico: o quadro de referência de competência e a árvore de competências. O quadro de referência de competência é uma lista de competências estruturadas de acordo com um critério relacionado a um determinado objetivo. Esta lista pode ser subdividida a depender do critério escolhido, como exemplo, de acordo com os cargos. A árvore de competências é uma ferramenta de software que permite posicionar uma competência individual em relação às competências da empresa e vice-versa (HARZALLAH; VERNADAT, 2002).

Leme et al. (2014) separa o CHA (conhecimentos, habilidades e atitudes) em Competências Técnicas e Competências Comportamentais. Para eles, as competências técnicas são a união dos conhecimentos e habilidades, por considerarem que em vários casos, é impossível avaliar um conhecimento desassociado da habilidade, que é o que vai colocá-lo em prática. Já as competências comportamentais são as atitudes de um profissional que impactam nos seus resultados e desempenho.

Para os autores, é no grupo das competências comportamentais que encontram-se as competências organizacionais e as competências de cada função. Para definição das competências organizacionais os servidores são chamados a identificar aquelas que consideram mais importantes para a instituição, considerando a missão, visão, valores e objetivos da organização. Na sequência, dentre as competências organizacionais, chefias e subordinados são chamados a selecionar as competências mais importantes para cada função.

No campo da administração, o tema competências vem sendo estudado e aplicado sob três perspectivas: a individual, a coletiva e a organizacional. A individual está associada à gestão de pessoas; a coletiva considera como os indivíduos se articulam para construir competências em uma equipe ou função; e a organizacional examina pontos fortes que a organização desenvolve ao longo de sua trajetória (BITENCOURT et al., 2013).

As competências que se formam na organização são divididas em níveis, um mais geral, onde tem as competências organizacionais, que se formam nas unidades e nas funções dessas unidades; destas, algumas são consideradas competências essenciais e são básicas quando da elaboração da estratégia competitiva da organização. Essas competências são formadas a partir da combinação de recursos da organização e de competências individuais (FLEURY; FLEURY, 2004).

Competências organizacionais são aquelas que dizem respeito à organização como um

todo ou a uma de suas unidades (BRANDÃO, GUIMARÃES E BORGES-ANDRADE, 2001). São as chamadas *core competences*, competências organizacionais comuns para todos, conforme Ceribeli e Almeida (2015).

As competências organizacionais são as competências extraídas dos documentos estratégicos norteadores da organização. Por isso, de acordo com CNJ (2016), elas constituem requisitos e expectativas que os clientes e/ou a alta administração esperam que todos os seus membros possuam.

Bitencourt et al. (2013) afirma que para realizar a identificação das competências organizacionais deve-se considerar que elas são desenvolvidas ao longo dos anos da organização, ao longo da trajetória, portanto, não são desenvolvidas simplesmente por uma tomada de decisão ou por um plano previamente definido.

Dentre as competências organizacionais, tem-se as chamadas competências essenciais, que além de serem extraídas das estratégias da organização, consistem naquelas que trazem um diferencial competitivo.

O desafio é não só definir as competências essenciais organizacionais, mas principalmente, conseguir traduzi-las em conhecimentos, habilidades e atitudes que as pessoas precisam ter, para então se conseguir colocar em prática as estratégias organizacionais para que a empresa consiga competir com sucesso (VAKOLA; SODERQUIST; PRASTACOS, 2007). Quando as competências são geradas a partir das estratégias organizacionais elas podem ser usadas como importantes ferramentas de comunicação para implementar mudanças em termos comportamentais, por meio das pessoas, na estrutura e nos processos da empresa.

Para Silva et al. (2015), as competências podem ser categorizadas no âmbito das organizações, em três níveis:

- a) individual: é o conjunto de competências do indivíduo em particular;
- b) coletivo: são as competências funcionais das equipes que formam a organização. Originam-se da sinergia da equipe e da incorporação das competências individuais;
- c) organizacional: são as competências da organização como um todo e são desenvolvidas a partir das competências funcionais.

Para Bitencourt et al. (2013), as competências coletivas são compreendidas a partir de duas visões, uma funcional, na qual são consideradas as principais funções de uma organização, como pesquisa e desenvolvimento, marketing, produção, etc; e outra social, onde as

competências coletivas são entendidas como a habilidade de um grupo de indivíduos de agir coletivamente em prol de um objetivo comum.

Bitencourt et al. (2013) defende ainda a existência das competências intermediárias, as quais devem ser pensadas sob o ponto de vista de como os processos organizacionais e gerenciais das áreas funcionais de uma empresa devem contribuir para a estratégia do negócio, isto é, para as competências organizacionais. Portanto, as competências intermediárias auxiliam a efetivação das competências organizacionais.

Para CNJ (2016), as competências setoriais compõem o grupo das competências organizacionais, diferenciando-se apenas pelo fato de abordar as especificidades de cada área dentro da organização. Referem-se aos atributos e às capacidades das unidades ou departamentos da organização.

Sobre as competências individuais, de modo geral, os autores as definem como aquelas que estão relacionadas aos padrões de desempenho que a organização espera de cada profissional.

Para Vakola, Soderquist e Prastacos (2007), as competências individuais devem compor um quadro com um conjunto de áreas de competência "genéricas", mas com um número limitado de competências que seriam relevantes especificamente para cada cargo ocupado. Mas mais importante do que descrever as competências, para os autores, o quadro de competências deve levar em consideração não apenas as descrições de cargos, mas também as melhores práticas e as tendências recentes, pois muitos projetos de gerenciamento de competências são voltados para habilidades necessárias para continuar fazendo o que a organização já faz, sem aproveitar o momento para implantar mudanças estratégicas na organização.

Um aspecto comum às concepções de competência individual é a relação com a ação, que significa transformar algo em realidade, ou seja, não existe expressão de competência se não houver uma prática ou ação efetivamente realizada. Em síntese, é possível compreender que a competência individual envolve dimensões internas e externas ao indivíduo, e só se efetiva em uma dada situação, a partir da mobilização e da articulação entre os recursos do indivíduo e do meio no qual está inserido, aliados à disposição pessoal e contextual para se poder agir (FEUERSCHÜTTE; GODOI, 2012).

As chamadas competências técnicas fazem parte do grupo das competências individuais e caracterizam-se por estarem relacionadas a métodos, técnicas e conhecimentos necessários para executar tarefas ou atividades. São adquiridas por meio de uma formação profissional, acadêmica ou da experiência adquirida, e incluem ainda, os procedimentos administrativos

relacionados com a atividade da organização em que o profissional esteja atuando (SWIATKIEWICZ, 2014).

Dentre as competências individuais há também as competências gerenciais, diferenciando-se em sua abordagem apenas por referir-se a indivíduos com funções gerenciais dentro das organizações.

Para Feuerschütte e Godoi (2011, p. 326) “a competência gerencial é a capacidade de integrar saberes diversos e heterogêneos na realização da prática gerencial”. Elas se expressam a partir da articulação dos atributos individuais da pessoa, colocados em prática em situações que tenham um contexto gerencial.

Com base no entendimento de Fleury e Fleury (2004), o desenvolvimento das competências organizacionais está interligado ao desenvolvimento das competências individuais e dos recursos dados por essa organização, e que dessa forma, as competências individuais serão diferentes de acordo com a organização em que a pessoa esteja atuando.

Conforme Bitencourt et al. (2013), as competências organizacionais e individuais possuem as seguintes ligações:

- a) as competências individuais dão forma e sustentam as competências organizacionais;
- b) as competências organizacionais servem de parâmetro para a seleção e para o desenvolvimento das competências individuais;
- c) as competências organizacionais e individuais influenciam-se mutuamente e por isso, precisam estar alinhadas para que possam contribuir para a vantagem competitiva da organização.

Para Duarte, Ferreira e Lopes (2009) de um lado tem-se a organização, com um conjunto de competências que é próprio dela, e de outro lado tem-se as pessoas com o seu conjunto de competência, que podem ou não estar sendo aproveitadas pela organização. Para os autores, a organização transfere seu patrimônio para as pessoas preparando-as para enfrentar novas situações profissionais e pessoais, e as pessoas, ao desenvolver a sua capacidade individual, transferem para a organização seu aprendizado, concretizando dessa forma as competências organizacionais.

Já para Brandão e Guimarães (2001) seria imprudente afirmar que o processo de Gestão por Competências é do tipo *top-down*, no qual as competências essenciais da organização determinariam as competências individuais, assim como também seria perigoso afirmar que esse processo é do tipo *bottom-up*, em que as competências individuais que determinariam as

competências essenciais da organização. Conforme os autores, a corrente da Gestão por Competências argumenta que a competência individual, aliada a outros recursos, dá origem e sustentação à competência organizacional, e que o importante é que a Gestão por Competências esteja em perfeita sintonia com a estratégia organizacional (missão, visão de futuro e objetivos).

Segundo Silva et al. (2014), por meio das competências organizacionais atribuídas a um cargo específico, por exemplo, definem-se quais são as competências individuais que o profissional precisa possuir para o bom desenvolvimento de suas atividades.

Mais importantes que a decisão de quais competências serão descritas e como serão intituladas, são os cuidados que devem ser tomados durante o processo de descrição. Deve-se ter em mente que as competências descritas serão utilizadas para as avaliações de desempenho por competências, por exemplo, por isso, elas devem ser práticas, operacionais e úteis; devem constituir-se referências claras e objetivas para a avaliação do comportamento e do desempenho de servidores (CNJ, 2016).

2.1.2.3 Etapas da Gestão por Competências

Conforme Draganidis e Mentzas (2006), a gestão por competências é composta de quatro macro-fases: mapeamento de competências; diagnóstico de competência; desenvolvimento de competências e monitoramento de competências, as quais objetivam o aprimoramento contínuo e desenvolvimento de competências individuais e organizacionais.

Silva et al. (2014) em estudo realizado em uma universidade brasileira, concluíram que a gestão por competências deve seguir alguns passos para a sua completa implementação. Inicialmente a gestão da organização precisa realizar a formulação de suas estratégias, baseando-se em sua missão, visão e objetivos estratégicos. Em seguida deve determinar metas e indicadores de desempenho, a partir dos quais a organização poderá avaliar o desempenho dos colaboradores de modo a se alcançar objetivos institucionais. O terceiro passo é a realização do mapeamento de competências, no qual é feito o levantamento das competências desejadas pela organização e a correlação com as competências que os profissionais possuem.

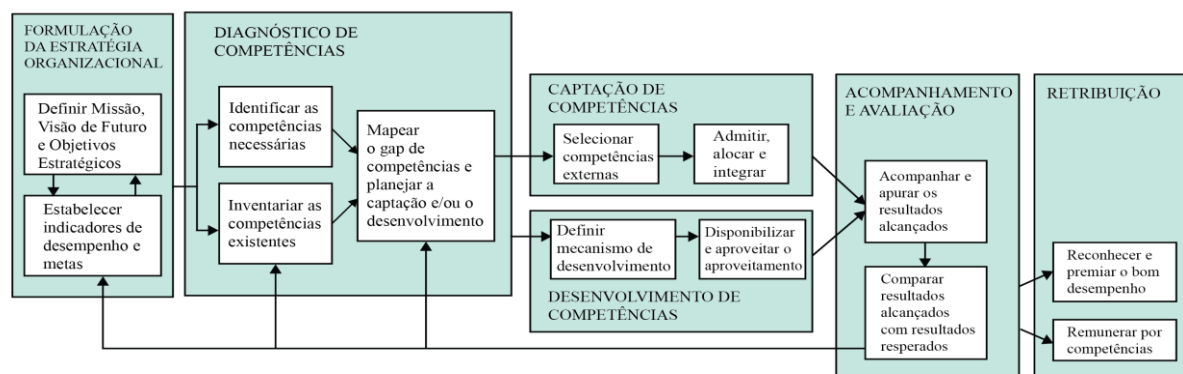
Ainda segundo os autores, o quarto passo é o desenvolvimento de competências e agregação de valor. Nesse momento, a gestão por competências sugere treinamentos e outras técnicas que desenvolvam e agreguem valor, sendo essa agregação de valor o retorno que esses treinamentos trariam para a organização criando competências coletivas. Essa etapa permite que o conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes seja aprimorado ou desenvolvido. Na

sequência de todo esse processo realizam-se avaliações de desempenho dos colaboradores, de modo a verificar se os resultados que eram esperados no início do modelo foram alcançados.

Após a implementação das etapas anteriormente citadas, quando já se tem o alinhamento dos objetivos estratégicos da organização com o perfil determinado por competências ao cargo, o próximo passo da gestão por competências é começar a remunerar e contratar também por competências (SILVA et al., 2014).

A Figura 3 expressa claramente essas etapas que devem ser realizadas para a implementação de uma gestão por competências conforme Silva et al. (2014). A única diferença é que no diagrama de Brandão e Bahry (2005), a organização pode contratar por competências logo a partir do mapeamento do *gap* de competência, pois a figura refere-se a uma organização que já nasce com a gestão por competências, diferente do exemplo de Silva et al. (2014), que trata-se de implantação da gestão por competências em uma organização que já está em funcionamento.

Figura 3 – Processo da gestão por competências.



Fonte: Brandão e Bahry (2005)

As estratégias a serem elaboradas, de acordo com Guimarães (2000) devem ser definidas de forma clara, onde a organização possa estabelecer sua missão, visão, negócio, objetivos e indicadores de modo que essa estratégia seja balizadora da gestão por competências, seja no nível da organização como um todo, seja no nível dos recursos humanos.

Brandão e Bahry (2005), consideram que a etapa de mapeamento de competências é fundamentalmente importante, pois é a partir dela que é possível definir as ações de captação e desenvolvimento de competências, avaliação e retribuição. É nessa etapa que se realiza o estudo dos objetivos estratégicos da organização para então se definir as competências necessárias para atingir os resultados esperados.

No contexto das Instituições Públicas, o mapeamento das competências é fundamental para identificar as lacunas entre os potenciais dos servidores e o que é preciso desenvolver para propiciar o seu alinhamento aos objetivos organizacionais. Ademais, o mapeamento se configura como uma metodologia importante para identificação da força de trabalho, proporcionando subsídios para redimensionamento do quadro de servidores, de modo a contribuir não apenas para a definição de um quadro ideal de servidores e subsidiar a lotação dos mesmos após a nomeação, como também pode auxiliar na relotação de servidores para setores mais relacionados com suas habilidades, experiência e formação, com o intuito de gerar valor para a organização e para o próprio servidor (SILVA et al., 2015, p. 61).

É por meio do mapeamento de competências que a organização consegue ter uma visão geral de todas as competências necessárias para cumprir os objetivos que são definidos em seu plano de negócios. O nível de proficiência requerido para cada perfil de trabalho também é definido nesta fase (DRAGANIDIS; MENTZAS, 2006).

De acordo com CNJ (2016), para começar o mapeamento de competências é preciso fazer uma análise documental da visão, da missão, do planejamento estratégico, dos macroprocessos, do regimento interno e de todos os documentos relacionados aos objetivos estratégicos da organização. Para essa análise documental, os autores indicam utilizar o método da análise de conteúdo, que conforme Campos (2004) trata-se de um conjunto de técnicas de pesquisa cujo objetivo é a busca dos sentidos de um documento, um método muito utilizado na análise de dados qualitativos. Utilizando-se desse método, CNJ (2016) orienta utilizar segmentos textuais dos documentos estratégicos da organização, transpô-los em fragmentos menores, e aglomerá-los e categorizá-los em temas gerais. A partir dessa extração de temas é possível iniciar a descrição das competências.

Utilizar o regimento interno da organização como referência ou guia, garante que o programa de gestão por competências estará direcionado para os objetivos almejados pela instituição como um todo (LEME et al., 2014).

De acordo com Leme et al. (2014), no mapeamento de competências deve-se fazer a descrição de função, que é o conjunto de tarefas e especificação de conhecimentos, habilidades e atitudes, que formam as competências técnicas e comportamentais. Os autores discordam, pautados nas experiências que acumularam ao longo dos anos atuando nessa área em organizações, de críticas de que esse mapeamento realizado por função gera um alto nível de detalhamento das tarefas. Para ele, fazer essa descrição de função facilita muito a obtenção de um desempenho superior por parte das equipes.

De modo geral, a forma de descrever as competências vai depender do objetivo final que se deseja com elas. Se o objetivo for elaborar formulário de avaliação de desempenho, por exemplo, a descrição das competências acaba sendo sob a forma de comportamentos passíveis

de observação, comportamentos desejados no trabalho (referenciais de desempenho). Mas se o objetivo for elaborar ações de treinamento e desenvolvimento, a descrição acaba contendo não só os referenciais de desempenho, mas também os conhecimentos, as habilidades e as atitudes necessários para que a pessoa atinja aquele comportamento desejado (PIRES et al., 2005).

O Quadro 4 mostra exemplos de como descrever as competências na forma de comportamentos desejados, ou seja, com referências de desempenho que se espera de uma pessoa no trabalho. Já o Quadro 5 mostra um exemplo de descrição de uma competência específica onde suas dimensões (conhecimentos, habilidades e atitudes) são descritas separadamente.

Quadro 4 – Exemplos de descrição de competências sob a forma de referenciais de desempenho

Competência	Descrição (referenciais de desempenho)
Orientação para resultados	<ul style="list-style-type: none"> • Implementa ações para incrementar o volume de negócios • Avalia com precisão os custos e os benefícios das oportunidades negociais • Utiliza indicadores de desempenho para avaliar os resultados alcançados • Elabora planos para atingir as metas definidas
Trabalho em equipe	<ul style="list-style-type: none"> • Compartilha com seu grupo os desafios a enfrentar • Mantém relacionamento interpessoal amigável e cordial com os membros de sua equipe • Estimula a busca conjunta de soluções para os problemas enfrentados pela equipe • Compartilha seus conhecimentos com os membros da equipe

Fonte: Santos (2001), com adaptações de Pires et al. (2005).

Quadro 5 – Descrição da competência “prestar um atendimento bancário baseado em padrões de excelência”

Dimensão da competência	Descrição
Conhecimentos	<ul style="list-style-type: none"> • Princípios de contabilidade e finanças • Produtos e serviços bancários • Princípios de relações humanas
Habilidades	<ul style="list-style-type: none"> • Aptidão para operar computadores, periféricos e outros recursos tecnológicos • Habilidade para argumentar de maneira convincente
Atitudes	<ul style="list-style-type: none"> • Predisposição para a tomada de iniciativa (proatividade) • Respeito à privacidade do cliente • Predisposição para aprimorar-se continuamente

Fonte: Brandão, Guimarães e Borges-Andrade (2001), com adaptações de Pires et al. (2005).

Para Ley et al. (2008), um problema especial é a desconexão entre as descrições de competências e o desempenho da tarefa. Esta desconexão leva a significados pouco claros das descrições de competências e, portanto, a resultados de avaliação também pouco claros. Os autores optam por modelar as competências dentro de um quadro de desempenho de competências, seguindo três etapas:

- a) derivar um conjunto de tarefas (desempenho) para a posição de trabalho;
- b) determinar as competências necessárias para executar com êxito as tarefas; e
- c) relacionar tarefas e competências (matriz de desempenho de competência).

De acordo com Leme et al. (2014), um conjunto de atribuições (tarefas) que um servidor deve executar definem sua função dentro da organização. Geralmente o regimento interno dos órgãos traz de maneira generalista o que o servidor deve fazer, mas para que a gestão por competências possa funcionar efetivamente é necessário que as atribuições de um servidor lotado em uma gerência, seção ou coordenação, sejam especificamente identificadas.

Para tornar clara essa necessidade os autores exemplificam um órgão público qualquer que, pelo concurso público que prestou, o servidor pode atuar em qualquer gerência. Porém, é fato que as atribuições de um servidor que é lotado em uma gerência de pessoal são totalmente diferentes de um que é lotado em uma gerência de transportes, por exemplo, exigindo dessa forma, conhecimentos, habilidades e atitudes também diferentes. Portanto, para os autores, é indiscutível que um processo de mapeamento de competências deve ocorrer pautado nas atribuições que o servidor deve executar de acordo com sua lotação.

Para Vakola, Soderquist e Prastacos (2007), o processo de identificar as competências necessárias para uma organização e construir um modelo de competência apropriado a cada realidade é complexo e longo, e isso dificulta a implementação de sistemas de gerenciamento de competências. Os autores complementam ainda que, um modelo de competência nunca deve ser visto como desenvolvido uma vez e para sempre, devendo ser periodicamente revisado, sob riscos ou de cair no esquecimento, ou na pior das hipóteses, levar a organização à estagnação.

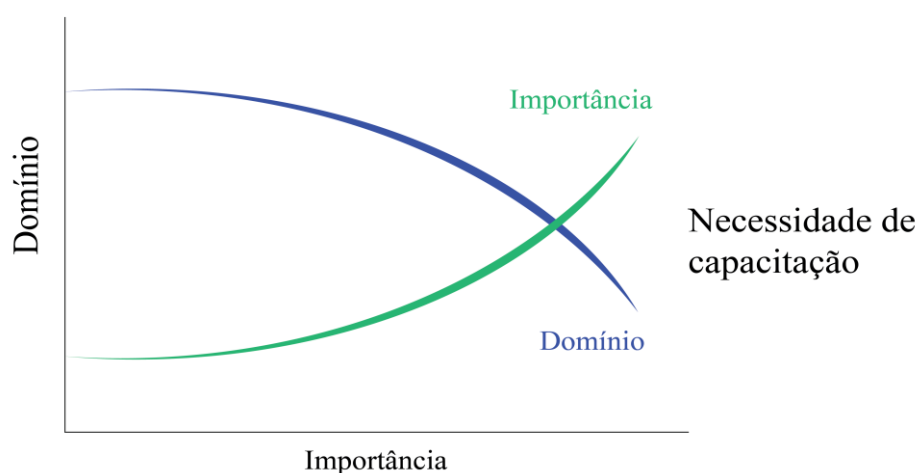
Conforme Silva et al. (2015), no âmbito do setor público o mapeamento de competências deve ser atualizado periodicamente, visto que o planejamento de instituições públicas é realizado para um ciclo de vários anos, e com isso, o seu contexto muda, assim, as competências em seus diferentes níveis também podem sofrer alterações.

Para esta pesquisa, optou-se por descrever as competências sob a forma de suas dimensões (conhecimentos, habilidades e atitudes) que seriam necessárias para a execução das tarefas pertinentes ao cargo de Assistente em Administração, portanto, as tarefas também foram descritas.

Realizado o mapeamento das competências necessárias para atuação dos colaboradores em uma organização, o próximo passo é o levantamento das competências existentes nos funcionários para que se possa identificar as lacunas de competências, e assim passar a desenvolvê-las.

Para CNJ (2016, p. 41), a identificação das lacunas de competências existentes deve ocorrer “por meio de avaliação do grau de domínio dos servidores em relação as competências necessárias e de avaliação do grau de importância destas competências para organização como um todo”. O grau de domínio vai identificar o quanto um funcionário já domina a competência em questão, e o grau de importância vai mostrar o quão relevante para o trabalho desse servidor é essa competência. Com o cruzamento dessas informações é que se obterá a lacuna de competências, como pode ser observado na Figura 4.

Figura 4 – Identificação da lacuna de competência.



Fonte: Brandão e Guimarães (2001) com adaptações de CNJ (2016).

Ainda de acordo com os autores, a realização desse diagnóstico pode ser feita com questionários, entrevistas e observações, sendo preenchidos individualmente, como uma autoavaliação, ou aplicados pelos gestores.

Para Brandão e Bahry (2005), o questionário talvez seja a técnica mais utilizada para mapear competências, devendo ser precedido de outras técnicas como, a análise documental, observação e entrevistas, a fim de levantar os itens que irão compor o questionário. Além disso, os autores sugerem incluir no questionário um espaço para recolher dos respondentes seus dados pessoais como, idade, gênero, grau de escolaridade, formação, cargo exercido, tempo de trabalho na organização, dentre outros, de modo que se possa realizar também análises estatísticas se as respostas variam de acordo com o tipo de respondente.

Segundo o entendimento da SEGEP (2013), ao elaborar um guia prático para mapeamento e avaliação de competências para o poder executivo federal, é possível aplicar questionários utilizando-se da escala Likert para o levantamento das competências, e assim se obter os níveis de importância e domínio de cada competência. Segundo os autores, com esses

dados é possível aplicar a seguinte fórmula de cálculo para a identificação da lacuna de competência.

$$L = I*(5-D) \tag{1}$$

Onde:

L = Lacuna de competência;

I = Importância identificada;

5 = Número de níveis na escala de importância utilizada;

D = Domínio identificado.

Fonte: SEGEP (2013)

Após identificadas as lacunas, de acordo com Pires et al. (2005), para que haja o desenvolvimento de competências, o ideal é que a organização elabore um plano que vise, dentre outros itens, apontar os pontos fortes e fracos dos funcionários para o seu desenvolvimento profissional; ampliar a capacidade individual de cada um de modo que possam assumir atribuições e responsabilidades mais complexas; estruturar um plano de capacitação que atue diretamente na redução do *gap* de competências e estimular o aprendizado contínuo e o autodesenvolvimento.

A penúltima etapa do processo de implantação de gestão por competências é a avaliação de desempenho por competências, que consiste exatamente em uma avaliação do quanto o funcionário domina as competências exigidas para o desempenho do seu cargo, competências essas que já devem ter sido previamente definidas na etapa de mapeamento.

Por fim, quando já se tem um processo totalmente implantado e maduro, a organização pode começar a contratar por competências, uma vez que ela já tem as competências desejadas claramente definidas. E também se torna possível remunerar por competências, quando o desempenho dos funcionários já é medido pela avaliação de competências.

Para Draganidis e Mentzas (2006) há ainda uma última fase que é o monitoramento de competências, onde se avalia continuamente os resultados alcançados durante a fase de desenvolvimento de competências.

A gestão por competências vem mostrar que o trabalho não deve ser encarado como um conjunto de tarefas associadas descritivamente ao cargo, mas como uma extensão das competências que o indivíduo mobiliza nas situações profissionais (TRIPATHI; RANJAN, 2013).

Tem-se então, a Gestão por Competências como alternativa de modelo gerencial que pode proporcionar às organizações o cumprimento dos seus objetivos e metas institucionais. Conforme Brandão e Guimarães (2001), a gestão por competências orienta esforços para planejar, captar, desenvolver e avaliar, nos diferentes níveis da organização e das pessoas que dela participam, as competências necessárias à consecução de seus objetivos.

2.2 GESTÃO POR COMPETÊNCIAS NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA FEDERAL

É possível observar que a gestão por competências começa a ser referência para a Administração Pública Federal com a publicação do Decreto nº 5.707 de 23/02/2006, que cria a Política e as Diretrizes para o Desenvolvimento de Pessoal da Administração Pública Federal Direta, Autárquica e Fundacional. O decreto estabeleceu a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas (PNDP), que de acordo com Silva et al. (2015), demandou mudanças e tornou a implantação das políticas de gestão de pessoas, para muitas instituições, um processo complexo, visto, dentre alguns fatores, a falta de conhecimento de como elaborar os planos de desenvolvimento dos servidores, a inadequação da estrutura organizacional nas áreas de gestão de pessoas e a falta de comprometimento de muitos dirigentes em gerir pessoas de forma mais estratégica.

Os instrumentos operacionais da PNDP são:

- a) o plano anual de capacitação;
- b) o relatório de execução do plano anual de capacitação e
- c) o sistema de gestão por competências.

O Decreto nº 5.707/2006 traz também claramente a definição de gestão por competência, como sendo: “a gestão da capacitação orientada para o desenvolvimento do conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias ao desempenho das funções dos servidores, visando ao alcance dos objetivos da instituição”. Uma das finalidades dessa política instituída pelo decreto é a adequação das competências requeridas dos servidores aos objetivos das instituições, tendo como referência o plano plurianual. E a primeira diretriz é: “incentivar e apoiar o servidor público em suas iniciativas de capacitação voltadas para o desenvolvimento das competências institucionais e individuais.” (BRASIL, 2006).

Analisando o decreto é possível perceber que as finalidades e diretrizes da PNDP concentram-se em apoio, promoção, incentivo, estímulo e acessibilidade à capacitação dos servidores para o desenvolvimento das competências individuais e institucionais. Sob a ótica do PFT, a política foca em habilidades e conhecimento da tarefa como variáveis importantes para o dimensionamento da força de trabalho (SERRANO et al., 2018).

A edição desse decreto demonstra que de alguma forma o governo tem buscado implantar novas abordagens à sua política de gestão de pessoas, por mais que saiba que não basta apenas uma norma editada para que as mudanças de fato ocorram.

Apesar da normativa do governo federal estabelecer políticas e diretrizes do que as instituições deveriam fazer, a principal dificuldade estava em como fazer, como conceber, implantar e acompanhar a gestão por competências no contexto público, visto que as metodologias não são adequadas a esse contexto de instituições complexas, com diversidade regional e cultural e modelos de gestão diferentes, sendo a sua maioria, marcada por princípios patrimonialistas e burocráticos (SILVA et al., 2015).

Após mais de uma década de criação da PNDP, a Escola Nacional de Administração Pública (ENAP) realizou um estudo com o objetivo identificar os estágios de implementação da política. O estudo permitiu concluir que a política não havia sido implementada conforme o esperado, tanto pelos gestores quanto pelos implementadores (SERRANO et al., 2018).

Dentre as dificuldades que a administração pública encontra para a implementação da gestão por competências pode-se citar: as barreiras culturais, dificuldades metodológicas de mapeamento de competências, baixo envolvimento da alta administração e níveis gerenciais, dificuldade de articulação das novas práticas aos subsistemas de gestão de pessoas, carência de pessoal qualificado e desconhecimento do tema (PIRES et al., 2005).

Conforme Camões e Pantoja (2009), esse modelo amplamente difundido e aplicado no setor privado encontra sim grandes dificuldades de aplicação e desenvolvimento na esfera pública. Os autores mostram que estudos realizados em diversos órgãos públicos indicam que os principais obstáculos enfrentados na aplicação da gestão por competências são: a cultura organizacional, a falta de incentivo à participação em programas de capacitação, a falta de um sistema de informações bem estruturado, além da falta de oportunidade de se aplicar, na prática, o conhecimento adquirido.

A discussão sobre a noção de gestão por competências no setor público vem se intensificando, contudo, há de se considerar que a sua aplicação no setor público difere em vários contextos do setor privado. A esfera pública requer a adequação do sistema às suas particularidades relacionadas à cultura organizacional, forma de ingresso, estabilidade, foco no

interesse coletivo, entre outros. Portanto, a forma de gerenciar competências deve ser diferente para ambos os setores (SILVA et al., 2015).

Outros fatores que também se revelam como algumas das dificuldades encontradas ao implantar a gestão por competências no setor público referem-se ao conservadorismo, ao processo de decisão centralizado e ao pouco desenvolvimento de lideranças. Além disso, observa-se que os dilemas da comunicação também são vistos como desafios à implantação da gestão por competências no setor público. São inúmeras alterações de leis e normas internas, e não se tem uma forma tão segura que garanta que as pessoas tenham acesso a essas informações (NEIVA; PAZ, 2007).

Aplicar a gestão por competências no setor público se mostra mais um desafio frente às mudanças que vem ocorrendo nesse setor. Não é tarefa simples transformar a administração pública de modo que passe a implementar novas metodologias e ferramentas de trabalho. Trata-se, portanto, de um processo complexo e que exige uma aprendizagem coletiva.

É um equívoco acreditar que apenas programas de formação e treinamento levem ao desenvolvimento de competências. [...] Não basta introduzir uma nova ferramenta de gestão, sem transformar de maneira simultânea o sistema todo, sem incluir políticos e cidadãos nesse processo (SILVA; MELLO, 2013, p 110).

Silva e Mello (2013) acreditam que, nessa dinâmica, a gestão por competências aplicada ao setor público revela-se como um modelo de gestão que permite o alcance da eficácia organizacional, tão exigida no serviço público, articulando a isso o desenvolvimento humano e social dos servidores com os objetivos da gestão organizacional.

A implantação da gestão por competências no governo federal imposta pelo Decreto nº 5.707/2006 estabelece que caberá à Secretaria de Gestão do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão desenvolver e implementar o sistema de gestão por competência. Todavia, após pesquisas, não se tem conhecimento da existência desse sistema nos dias atuais. Diante da falta desse sistema, as dificuldades encontradas pelas instituições em implementar a gestão por competências são muitas. Silva et al. (2015), em pesquisas realizadas em algumas IFES, elencou algumas dificuldades relatadas por estas e as classificou em dificuldades de natureza estratégica e de natureza operacional. Dentre elas citam-se:

a) Dificuldades de natureza estratégica: morosidade nos processos decisórios nos conselhos superiores; rigidez nos dispositivos legais e descrição de cargos impedindo as unidades de recursos humanos agirem na lógica das competências; descontinuidade de ações

devido à rotatividade das funções gerenciais em virtude de fator político e despreparo de gestores; quantidade insuficiente de servidores nas unidades de recursos humanos.

b) Dificuldades de natureza operacional: concretização do mapeamento de competências organizacionais e individuais árduo e lento; falta de um sistema de mapeamento de competências bem como orientações de como proceder; inversão de valores instituídos pela legislação federal, uma vez que se priorizam capacitação e qualificação antes de um mapeamento de competências; falta de sistema e orientações de como se proceder a avaliação por competências;

Vale ressaltar que, para o caso específico desta pesquisa, têm-se ainda outros desafios. De acordo com a Lei nº 11.892/2008, que institui a Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica, cria os Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia, e dá outras providências, o IFRR possui natureza jurídica de autarquia, detentora de autonomia administrativa, patrimonial, financeira, didático-pedagógica e disciplinar (BRASIL, 2008). No entanto, em se tratando da composição do seu quadro de pessoal, o IFRR fica subordinado ao Decreto nº 7.311 de 22/09/2010 e suas atualizações, que define por meio do Ministério da Educação, o quantitativo parcial de cargos efetivos de técnicos-administrativos que a instituição pode dar provimento, apesar, todavia, de ter sido considerado uma vantagem a autonomia que as IFES passaram a ter, mesmo que sob a vigilância do ministério, para repor eventuais vagas existentes, auxiliando de certa forma, no planejamento da força de trabalho (BRASIL, 2010).

Como complemento ao decreto supracitado, o IFRR fica subordinado ainda à Portaria nº 246 de 15/04/2016 do Ministério da Educação, que dispõe sobre a criação do modelo de dimensionamento de cargos efetivos, cargos de direção e funções gratificadas e comissionadas, no âmbito dos Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia. Essa portaria basicamente estabelece um teto do quantitativo de servidores que o instituto pode possuir no total (BRASIL, 2016).

Portanto, as normativas também se revelam, de alguma forma, como restrições para a implementação da gestão por competências no setor público. Observa-se que seria importante incluir uma etapa de sensibilização junto às organizações e servidores, durante o processo de implantação desse modelo de gestão, de modo que a legislação não acabe se tornando uma barreira impeditiva para o sucesso do modelo.

Importante destacar também que a forma de contratação no setor público, que ocorre mediante concurso público regido por edital, e que tem como base normas que regulam os certames e legislações que regulamentam as carreiras dos cargos dispostos, acabam por restringir as possibilidades de contratação de pessoal com o perfil desejado pela organização.

Considerando o objeto do concurso público para o recrutamento de servidores, a administração pública pode e deve utilizar a gestão por competências a partir da seleção. Diferentemente do setor privado, que utiliza a seleção como critério de exclusão, no setor público o objetivo é o oposto, ou seja, o de inclusão. Ao convocar o candidato aprovado, é preciso identificar em qual secretaria, coordenação, gerência ou seção ele tem o perfil com a menor necessidade de capacitação. Esse processo deve ainda ser realizado em conjunto com o subsistema de Capacitação e Desenvolvimento, pois com uma entrevista pautada da Descrição da Função, tem-se em mãos uma primeira avaliação do servidor e suas necessidades de capacitação (LEME et al., 2014).

Para Pires et al. (2005), as restrições existentes quando da realização de processos seletivos em organizações públicas, as quais impedem que haja uma avaliação de comportamentos e atitudes específicos, são as principais dificuldades no processo de implantação da gestão por competências no setor público. No entanto, para os autores, apesar dessas dificuldades, é possível a adoção de práticas de seleção de pessoas com enfoque em competências no serviço público, como por exemplo, a introdução de um curso de formação como mais uma fase em seus concursos. Com esse curso, seria possível identificar algumas competências pessoais cuja observação não seria possível apenas com as fases de provas escritas e comprovação de titulação como ocorrem atualmente.

O fato, é que os concursos públicos da forma como estão regidos hoje, acabam selecionando servidores, por vezes, muito capacitados intelectualmente, mas sem o perfil desejado para um bom desempenho em um cargo ou função específicos.

Como alternativa de mudança desse processo, uma sugestão de Pires et al. (2005), seria estabelecer que os conhecimentos científicos correspondessem, no máximo, a 50% da pontuação total do processo seletivo, e o restante fosse distribuído entre a avaliação de aspectos relacionados ao perfil, à personalidade e à adequação da pessoa ao cargo concorrido; além de admitir a realização de entrevistas, provas orais e testes psicológicos.

Entrevistas comportamentais conduzidas para identificar se os servidores recém-empossados possuem as competências requeridas que foram mapeadas para os diferentes postos de trabalho, oferecem informações para uma lotação mais racional. O próximo passo é o acompanhamento da adaptação às situações de trabalho, o desenvolvimento das competências e avaliação de desempenho no cargo. Para tanto, é necessário que o período do estágio probatório incorpore não só o monitoramento, mas também incentivos ao desempenho, oportunizando o desenvolvimento de competências requeridas pela instituição (SILVA et al., 2015).

Ainda nessa perspectiva de limitação na contratação de pessoal com o perfil desejado pela organização, outro desafio encontrado é a realocação de pessoal. Trata-se da dificuldade de redimensionamento de pessoal, tendo em vista possíveis desvios de função, dificultando a possibilidade de lotação de pessoas certas nas funções certas (SILVA; MELLO, 2013).

Bergue (2010) sugere que admitir que os servidores sejam capazes de adicionar valor em outros organismos que não aquele para o qual prestou o concurso público, é algo originalmente a ser pensado. Nesse sentido, os órgãos e entidades não podem se transformar em cofres de competências, especialmente se essas competências admitem alocação mais eficiente em outro ponto da administração pública, tendo como orientação fundamental o interesse público.

Bergue (2010), sugere, considerando as limitações impostas pelo instituto do concurso público, por exemplo, que a gestão por competências possa se dar no segmento das chefias e assessoramentos sob a forma de comissionamento, visto não se tratar de admissão via concurso público.

Conforme Guimarães (2000), para que o setor público utilize a abordagem da gestão por competência seria necessário um processo de transformação dos subsistemas organizacionais, o qual requer um planejamento adequado de modernização tecnológica e disponibilidade financeira. Porém, para que essa transformação se efetive de fato, é necessário também mudar os padrões de comportamento social da organização, o que torna a mudança um processo muito mais cultural do que tecnológico.

Para Leme et al. (2014), é latente a premência por inovações no processo de seleção de servidores públicos, de modo que proporcionem a seleção de profissionais que tenham vocação para servir à sociedade e primem pela efetividade na administração pública. Por isso, a gestão por competências surge como uma alternativa importante nas ações de recrutamento.

O fato é que a gestão por competências ainda é um tema de muito discurso, porém muito incipiente no setor público, principalmente por uma cultura que tem causado repúdio por avaliações mal estruturadas, meramente para cumprir formalidades e pela “proteção” da estabilidade que dá o falso direito para alguns maus servidores de não quererem se desenvolver tendo um desempenho inapropriado.

Todavia, apesar das dificuldades em se implantar a gestão por competências na administração pública, ela pode trazer benefícios relevantes para as organizações desse setor. Guimarães (2000) afirma que a abordagem da competência pode ser utilizada para promover a prestação de um serviço público com qualidade e tornar os padrões de gestão de organizações públicas mais flexíveis e empreendedores.

Considerando os parâmetros legais, o contexto de atuação das instituições públicas, e a experiência na gestão de pessoas das IFES, Silva et al. (2015) delimitaram algumas etapas para a implantação de um Sistema de Gestão de Pessoas por Competências.

Quadro 6 – Fases e etapas de um Sistema de Gestão de Pessoas por Competências

FASE	ETAPAS
I. Preparação	<ul style="list-style-type: none"> - Formação de um Comitê de Gestão por Competências (CGP). - Difusão dos princípios da gestão por competências para o CGP. - Definição dos Princípios, Diretrizes e Objetivos de um Sistema de Gestão de Pessoas por Competências (SGPC).
II. Diagnóstico	<ul style="list-style-type: none"> - Diagnóstico dos Processos e Condições de Trabalho. - Definição das competências por ambiente organizacional de atuação do servidor. - Mapeamento das competências dos servidores por ambiente organizacional de atuação do servidor. - Avaliação das competências dos servidores.
III. Planejamento	<ul style="list-style-type: none"> - Organização dos cargos por ambiente organizacional de atuação, níveis de classificação, níveis de capacitação e padrões de vencimento básico. - Elaboração do Plano de Carreira por Competências. - Definição do Plano de Desenvolvimento de Competências (PDC).
IV. Implantação	<ul style="list-style-type: none"> - Implantação do Plano de Capacitação e Aperfeiçoamento. - Implantação de programas e projetos voltados ao desenvolvimento por competências. - Avaliação por Competências.
V. Monitoramento	<ul style="list-style-type: none"> - Definição de Indicadores. - Produtos Esperados. - Avaliação de Impacto dos projetos setoriais no atendimento dos usuários. - Avaliação do SGPC.

Fonte: Silva et al. (2015)

Os autores destacam que um dos agentes determinantes para a implantação de um sistema de gestão de pessoas por competências é o gestor público, assim, um programa de formação de gestores por competências é fundamental para viabilizar a disseminação do sistema e contribuir para a melhoria da gestão institucional.

Para garantir que o programa tenha continuidade, faz-se necessária a constituição de um comitê/comissão de implantação, composta essencialmente por servidores da área de RH e servidores parceiros que vivenciam de maneira mais próxima as ações de RH, atuando assim como facilitadores informais no processo (LEME et al., 2014).

Para Duarte, Ferreira e Lopes (2009), a aplicabilidade da gestão por competências nas organizações públicas proporciona também o suporte necessário para as ações de desenvolvimento e capacitação, sendo este mais um benefício trazido por essa abordagem.

Nos serviços públicos, as competências individuais e organizacionais são vistas como um meio não apenas para alcançar um desempenho mais eficiente, mas também para facilitar a mudança cultural e os meios para se criar um governo modernizado e eficaz (HORTON, 2000).

A escolha do modelo metodológico deve ter aderência à instituição, à sua cultura e realidade, porém, deve ser flexível ao ponto de que possa evoluir com o amadurecimento da instituição e da gestão de pessoas. O modelo a ser escolhido deve ser pautado no nível de maturidade da gestão de pessoas na instituição, e não dos analistas, técnicos, especialistas, estudiosos e consultores que realizarão a implantação. (LEME et al., 2014).

Considerando o entendimento de Leme et al. (2014), esta pesquisa buscou agregar os conceitos e técnicas de alguns autores aqui expostos, de modo a fazer uma adaptação à realidade da instituição pesquisada, considerando aspectos da cultura organizacional para ter acesso aos normativos internos e aceitação por parte da gestão e do público pesquisado, bem como para estruturar propostas de melhorias que pudessem de fato ser realizadas pela instituição.

3 MÉTODO DE PESQUISA

3.1 CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA

Para a realização desta pesquisa foi utilizado o método científico dedutivo para solução da problemática. De acordo com Campanario, Junior e Ruiz (2012), esse método parte de premissas que são consideradas verdadeiras e de teorias bem estruturadas que levam a proposições teóricas também verdadeiras e que podem ser deduzidas logicamente, mas devendo ser testadas sempre que surgirem novos estudos ou ideias a respeito dos estudos em questão.

Partindo desse entendimento é que esta pesquisa utilizou a gestão por competências para realização do planejamento da força de trabalho do IFRR tendo como embasamento teórico estudos realizados sobre a temática, sem, contudo, desconsiderar as características da administração pública, principalmente as referentes aos normativos legais.

Considerando que a pesquisa foi realizada no IFRR, esta se caracteriza como uma pesquisa aplicada quanto à sua natureza, visto a aplicação dos estudos científicos numa realidade prática, pois de acordo com Campanario, Junior e Ruiz (2012), a pesquisa aplicada utiliza-se de uma visão teórica prévia, mas com uma intenção de transformar a realidade.

Vale ressaltar, de acordo com Pade-Khene et al. (2013), que para que uma pesquisa aplicada seja bem-sucedida, é importante fortalecer as relações entre as partes interessadas, e superar desafios como, desacordo sobre objetivos e interesses específicos, padrões de prática ética e responsabilidade, desequilíbrios de poder e diferenças.

Quanto ao método, esta pesquisa classifica-se como um estudo de caso, visto sua finalidade de testar uma teoria. Para Yin (2005), o estudo de caso pode ser aplicado quando o pesquisador acredita que as condições contextuais podem ser pertinentes ao seu fenômeno de estudo. Para o autor, o método representa uma maneira de investigar uma situação empírica por meio de um conjunto de procedimentos previamente especificados.

O estudo de caso é um estudo de natureza empírica que investiga um determinado fenômeno, geralmente contemporâneo, dentro de um contexto real de vida, quando as fronteiras entre o fenômeno e o contexto em que ele se insere não são claramente definidas (MIGUEL, 2007, p 219).

Ainda de acordo com Yin (2005), esta pesquisa é um estudo de caso exploratório, pelo fato de desenvolver algumas hipóteses e proposições às inquirições da pesquisa, como o apontamento de lacunas de competências que sirvam de base para um planejamento de

capacitação e uma proposta de melhoramento do dimensionamento e lotação dos servidores nos setores.

A pesquisa é qualitativa quanto à sua abordagem, onde foram levantadas por meio de questionários estruturados, as competências organizacionais gerais, setoriais e individuais necessárias para atuação dos servidores Assistentes em Administração nos diferentes setores do IFRR.

Para a realização de algumas etapas de implementação da gestão por competências, como o mapeamento de competências, a descrição dessas competências, e análise das respostas dos questionários aplicados, esta pesquisa utilizou também o método de análise documental e análise de conteúdo.

A análise documental constitui a forma básica de obtenção de dados secundários. Não significa dizer, no entanto, que a partir da análise documental não possam ser extraídos dados primários. Esses dados são obtidos a partir de contato com periódicos especializados, relatórios gerenciais, livros, arquivos de registros funcionais, etc. (BERGUE, 2010).

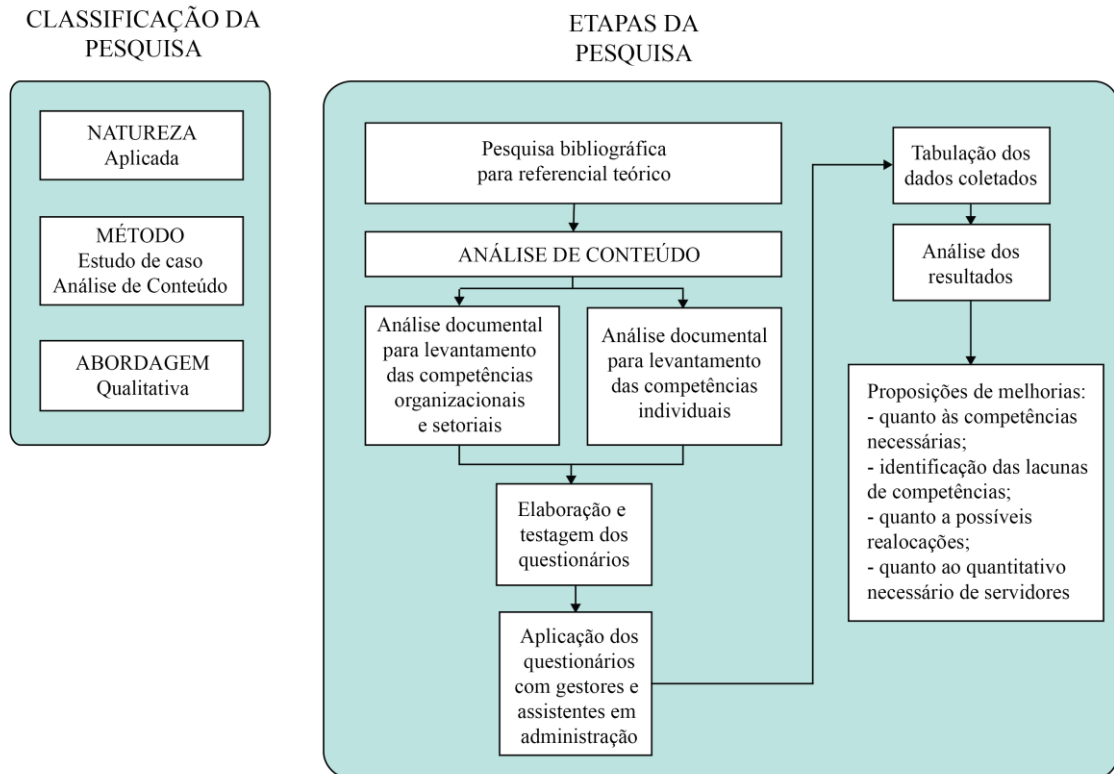
De acordo com Silva e Fossá (2015), análise de conteúdo consiste em um conjunto de instrumentos metodológicos, que se presta a analisar diferentes fontes de conteúdo (verbais ou não-verbais). As autoras corroboram do entendimento Bardin, um dos autores mais citados no campo dos estudos qualitativos, de que a análise de conteúdo é composta essencialmente de três fases: 1) pré-análise, 2) exploração do material e 3) tratamento dos resultados, inferência e interpretação.

Resumidamente, de acordo com Silva e Fossá (2015, p. 4), o método de análise de conteúdo perpassa por:

- 1) leitura geral do material coletado (entrevistas e documentos);
- 2) codificação para formulação de categorias de análise, utilizando o quadro referencial teórico e as indicações trazidas pela leitura geral;
- 4) recorte do material, em unidades de registro (palavras, frases, parágrafos) comparáveis e com o mesmo conteúdo semântico;
- 5) estabelecimento de categorias que se diferenciam, tematicamente, nas unidades de registro (passagem de dados brutos para dados organizados). A formulação dessas categorias segue os princípios da exclusão mútua (entre categorias), da homogeneidade (dentro das categorias), da pertinência na mensagem transmitida (não distorção), da fertilidade (para as inferências) e da objetividade (compreensão e clareza);
- 6) agrupamento das unidades de registro em categorias comuns;
- 7) agrupamento progressivo das categorias (iniciais → intermediárias → finais);
- 8) inferência e interpretação, respaldadas no referencial teórico.

De modo geral, a pesquisa classifica-se e passa pelas etapas conforme mostra a Figura 5.

Figura 5 – Classificação da pesquisa e fluxograma das etapas.



Fonte: Autora (2017)

A pesquisa foi aprovada pelo Conselho de Ética em Pesquisa da Universidade Estadual Paulista Julio de Mesquita Filho por meio do Parecer Consubstanciado nº 2.819.734, constante no Anexo B.

3.2 OPERACIONALIZAÇÃO DA PESQUISA

3.2.1 Coleta de Dados

Considerando-se que o IFRR já dispunha de planejamento estratégico, não foi necessário realizar as primeiras etapas da gestão por competências, que seriam a elaboração de missão, visão, objetivos estratégicos, metas e indicadores de desempenho. Passou-se então para a coleta de dados para a realização do mapeamento de competências.

Utilizou-se como referência para a realização do mapeamento das competências o Guia de Gestão por Competências no Poder Judiciário (CNJ, 2016), o qual orienta como realizar o mapeamento passo a passo, a partir de um entendimento de análise documental.

Primeiramente os principais trechos dos documentos analisados foram separados, em seguida, o texto foi disposto de forma corrida, na sequência foi feita a seleção dos itens mais importantes à competência a ser mapeada, e depois os fragmentos selecionados foram transportados e aglomerados em temas. Após essas etapas, extraiu-se um conjunto de temas que serviram de base para a descrição das competências organizacionais gerais, setoriais e individuais.

Para o mapeamento das competências organizacionais gerais foi realizada uma análise documental nos principais instrumentos normativos da instituição, quais sejam:

- a) Lei nº 11.892/2008, que institui a Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica, cria os Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia, e dá outras providências;
- b) Estatuto do IFRR;
- c) Regimento Geral do IFRR e
- d) Plano de Desenvolvimento Institucional do IFRR.

Para tanto, foram selecionadas partes dos documentos onde foram observados os principais objetivos, finalidades e metas da instituição, que tinham mais proximidade com as atribuições dos Assistentes em Administração. Dessa forma, os objetivos e metas institucionais que tinham ligação exclusiva com as atividades de ensino, por exemplo, não foram utilizados.

Para o mapeamento das competências setoriais utilizou-se apenas o Regimento Geral, onde é possível localizar as atribuições de cada setor da Reitoria do IFRR separadamente. Já para o mapeamento das competências individuais os documentos utilizados foram:

- a) Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação do IFRR e
- b) Formulário de Avaliação de Desempenho dos servidores Técnico-Administrativos em Educação do IFRR.

As competências individuais foram complementadas ainda com as competências pessoais e atividades do cargo de Assistente Administrativo constantes na Classificação Brasileira de

Ocupações (CBO) do Ministério do Trabalho. Da CBO utilizaram-se apenas as atividades que tinham mais relação com o ramo de atuação dos assistentes do IFRR.

De forma geral, as oito etapas da análise de conteúdo de Silva e Fossá (2015) foram utilizadas nesta pesquisa para o mapeamento de competências por meio de análise documental, categorização das competências, transposição para questionários, e análise das respostas dos questionários.

Com esse levantamento nas normativas legais que regem a contratação e avaliação dos servidores, objetivou-se identificar quais são as competências exigidas desses servidores no momento de ingresso na instituição e assim, fazer um confronto com as competências organizacionais e setoriais mapeadas, de modo a identificar quais seriam as competências específicas necessárias para atuação dos Assistentes em Administração em cada setor.

O mapeamento de todas as competências pode ser visto no Apêndice A.

3.3 INSTRUMENTOS DE PESQUISA

3.3.1 Questionários

De acordo com Bergue (2010), são técnicas e instrumentos usualmente utilizados para análise e diagnóstico das condições da gestão de pessoas, bem como, formulação de políticas da área:

- a) os questionários;
- b) as entrevistas;
- c) a observação; e
- d) a análise documental.

Cada um desses instrumentos ajuda a um propósito particular, a depender dos dados que se deseja levantar e das fontes de informação disponíveis.

O questionário como instrumento de coleta de dados, caracteriza-se pelo maior grau de objetividade que transmite tanto à fase de prospecção, quanto às de tratamento e análise. Em que pese a maior exigência de esforço na etapa de elaboração do instrumento, mostra-se mais célere nos estágios de aplicação, tabulação e tratamento dos dados coletados. Destaca-se como essencial ao bom desempenho de uma coleta de dados, baseada em questionários, que o instrumento seja previamente submetido a um teste, a fim de verificar especialmente a compreensão das perguntas por parte dos respondentes (clareza, terminologia, tempo de resposta, abrangência e consistência das respostas etc.) (BERGUE, 2010, p. 82).

Após a etapa de análise documental, foram elaborados dois questionários estruturados, constantes no Apêndice B, um para ser aplicado com os Gestores e outro com os Assistentes em Administração, de acordo com as especificidades das competências de cada setor. Os questionários foram compostos das competências organizacionais gerais, individuais e setoriais mapeadas.

Para uma melhor visualização e compreensão, e seguindo o entendimento de Leme et al. (2014) as competências individuais e setoriais foram divididas em Tarefas, Conhecimentos, Habilidades e Atitudes. Tanto para os gestores quanto para os assistentes foi questionado o quão importante eles consideram cada competência numa escala Likert de 1 a 5 níveis de importância, no intuito de se definir quais competências são de fato necessárias para atuação em cada setor com base na percepção de quem lida diretamente com atuação dos assistentes, deixando ainda um espaço para que indicassem outras competências que por ventura não constassem no questionário.

Para identificação do *gap* de competência foi perguntado para os assistentes o quanto eles dominam cada competência também numa escala Likert de 1 a 5, para então, a partir do cruzamento das respostas do nível de importância e domínio obter-se quais competências precisam ser desenvolvidas em cada servidor assistente. Como base para elaboração dessa etapa foi utilizada a fórmula apresentada pela SEGEP (2013) que identifica a lacuna de competência:

$$L = I*(5-D) \quad (2)$$

Onde:

L = Lacuna de competência;

I = Importância identificada;

5 = Número de níveis na escala de importância utilizada;

D = Domínio identificado.

Fonte: SEGEP (2013)

Analisando a aplicação da fórmula, que trabalha numa escala Likert de 1 a 5, tanto para os níveis de importância como para os níveis de domínio, os extremos de resultado da fórmula são de 0 a 20, onde 0 representa que não há lacuna de competência, portanto, não há necessidade de capacitação, e 20 representa uma forte lacuna de competência, necessitando urgentemente de capacitação. Por exemplo, se o nível de importância de uma competência for 1, e o servidor tiver um nível de domínio de 5, teremos um resultado de 0 para a lacuna de competência,

mostrando que não há necessidade de capacitação para essa competência. Mas se o nível de importância de uma competência for 5, e o servidor tiver um nível de domínio de 1, por exemplo, teremos um resultado de 20 para a lacuna de competência, demonstrando que há uma urgente necessidade de capacitação para esse servidor na competência avaliada.

Esta fórmula de identificação da lacuna de competência foi encontrada nos artigos de alguns autores, todavia, só havia interpretações para os resultados dos extremos da fórmula, ou seja, 0 e 20. Não foi possível encontrar análises que exemplificassem situações em que o nível de lacuna de competência resultasse em números que variam no intervalo de 0 a 20.

Para utilizar a fórmula nesta pesquisa, alguns testes prévios foram realizados no intuito de verificar sua confiabilidade. Foi possível observar que aplicando a fórmula em todas as possibilidades de cruzamento entre os níveis de importância e domínio, tem-se 25 resultados, porém, com algumas repetições, sendo, portanto, apenas 14 resultados distintos. E quando o nível de importância é 5, por exemplo, as lacunas vão aumentando de 5 em 5 conforme o nível de domínio diminui, e quando a importância é 4, as lacunas vão aumentando de 4 em 4 conforme o nível de domínio diminui, e assim, sucessivamente. Levando-se em consideração que o extremo de lacuna de 20 seja 100%, observou-se a possibilidade de determinar um percentual para cada resultado de lacuna.

Para exemplificar, considere uma escala Likert que classifique os níveis de importância e domínio conforme o Quadro 7:

Quadro 7 – Classificação em Escala Likert

Sem importância	Pouco importante	Importante	Muito importante	Extremamente importante
1	2	3	4	5
Não domino	Domino pouco	Domino	Domino muito	Domino completamente
1	2	3	4	5

Fonte: Produzido pela própria autora (2017)

Agora considere que um funcionário atribuiu 3 para o nível de importância de determinada competência para o seu trabalho, e 4 para o nível de domínio que ele tem sobre essa competência. Aplicando a fórmula de identificação da lacuna de competência, tem-se:

$$L = 3*(5-4) \tag{3}$$

$$L = 3$$

Considerando que uma lacuna de 20 representa 100% de lacuna, ou seja, 100% de necessidade de desenvolvimento da competência analisada, uma lacuna de 3 representa 15% de necessidade de capacitação na competência analisada. Considerando esses percentuais caberia a cada organização determinar o nível de lacuna aceitável onde não haveria urgência de capacitação. Para esta pesquisa, foi considerado que lacunas de variam de 0% a 25%, não têm urgência de capacitação, as que variam de 26% a 50%, têm necessidade e urgência de capacitação, e as que variam de 51% a 100% têm prioridade e urgência de capacitação.

Os assistentes foram orientados a informar o nível de domínio de todas as competências, mesmo aquelas que por ventura eles não executem no seu setor de trabalho atual, no intuito de identificar possíveis potencialidades que cada um possa ter e que não esteja sendo aproveitadas, e assim propor possíveis realocações nos setores.

Para os gestores foi questionado ainda a periodicidade, o tempo de duração e a quantidade de pessoas necessárias para a execução de cada tarefa, no intuito de se obter dados para analisar se o quantitativo de assistentes administrativos está insuficiente ou atende à demanda atual de trabalho.

Os questionários passaram por uma etapa prévia de teste realizada no Departamento de Contabilidade e Finanças, de modo a garantir a confiabilidade de eficácia dos instrumentos, na qual responderam aos questionários dois Assistentes em Administração e a chefia do setor.

3.3.2 População

A população definida para esta pesquisa foi todos os Assistentes em Administração lotados na Reitoria do IFRR, bem como, suas chefias imediatas. A escolha da Reitoria se deu pelo fato de ser a unidade do IFRR que possui o maior número de servidores Assistente em Administração.

No período da pesquisa havia um total de 35 (trinta e cinco) servidores, sendo que 3 (três) encontravam-se em exercício provisório em outros órgãos, 3 (três) em licença médica, 1 (um) em licença para estudo e 1 (um) em licença maternidade, os quais, portanto, foram excluídos da pesquisa devido a impossibilidade de responderem ao questionário. Dos 27 (vinte sete) servidores restantes, 5 (cinco) estavam exercendo função de gestão, portanto, não puderam responder a pesquisa como Assistentes em Administração, todavia, 3 (três) desses servidores participaram da pesquisa como chefias imediatas de outros Assistentes em Administração.

Dessa forma, a população desta pesquisa foi um total de 22 (vinte dois) Assistentes em Administração, os quais estavam divididos em 17 (dezessete) setores. Considerando a estrutura

organizacional da Reitoria, foram selecionados 13 (treze) gestores como chefias desses servidores para participarem da pesquisa, visto que alguns gestores responderam os questionários como chefia de mais de um setor. Os questionários foram entregues para todos os assistentes e todas as chefias, e todos responderam aos questionários, com exceção de apenas uma chefia.

De modo a se obter um panorama do perfil dos participantes da pesquisa, foram solicitadas informações acerca da formação e tempo de serviço do IFRR. Nessa perspectiva, obteve-se que cerca de 88,23% dos respondentes possui nível superior, 44,11% possui pós-graduação, e 47,05% tem mais de 5 anos de trabalho no IFRR.

4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

Para início da pesquisa foi realizada uma etapa de teste no Departamento de Contabilidade e Finanças para análise e validação dos questionários, onde participaram dois Assistentes em Administração e a chefia do setor. Os participantes da fase de teste deram retorno positivo ao questionário, pois apesar de ser um pouco extenso, ele cumpria a função de relacionar todas as competências inerentes ao cargo de modo que pudessem fazer um filtro das competências específicas para o setor. Todavia, a redação das competências e orientações de preenchimento foram ajustadas para um melhor entendimento.

Na fase de teste os questionários foram entregues impressos, o que dificultou a fase de tabulação, por isso, as próximas aplicações foram feitas mediante questionário eletrônico, entregue pela pesquisadora diretamente aos participantes, momento em que assinavam o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido, constante no Apêndice C, onde aceitavam participar da pesquisa, e recebiam as orientações de como preencher os questionários. Após a fase de teste os questionários foram aplicados então a toda a população da pesquisa, obtendo um retorno de respondentes satisfatório, com a abstenção de apenas uma chefia.

Os questionários foram elaborados com o intuito de coletar dados para a composição da proposta final das competências organizacionais gerais, individuais e setoriais, a partir do cruzamento do nível de importância dado para cada tarefa, conhecimento, habilidade e atitude pela chefia e pelos assistentes, e assim identificar quais competências são realmente necessárias para atuação dos assistentes em cada setor.

A partir dos dados levantados sobre o nível de importância e domínio dados pelos assistentes para cada tarefa, conhecimento, habilidade e atitude, aplicou-se a fórmula apresentada pela SEGEP (2013) para a identificação da lacuna de competência.

Além disso, o questionário aplicado com a chefia também buscou levantar dados de modo a responder se o setor dispõe do quantitativo ideal de assistentes ou se há algum déficit. E o questionário aplicado com os assistentes também buscou verificar possibilidades de realocações em outros setores a partir do nível de domínio de tarefas e conhecimentos eminentemente pertencentes a outros setores, de acordo com a descrição do cargo, constante no Apêndice A, oriunda da Lei nº 11.091/2005, onde faz uma breve classificação das atribuições por área de atuação do assistente na organização.

4.1 SELEÇÃO DAS COMPETÊNCIAS MAIS IMPORTANTES

Para a realização do mapeamento das competências, bem como, a seleção e validação das competências mais importantes, ocorreu uma junção dos entendimentos de alguns autores. Foi realizada a análise documental a fim de levantar os critérios a serem elencados no questionário, que posteriormente foi utilizado para a coleta de dados e validação das competências mapeadas conforme as considerações de Brandão e Bahry (2005). Essa etapa seguiu ainda os passos de análise documental e de conteúdo conforme orientado pelo CNJ (2016), que subsidiaram a etapa de validação das competências, investigadas por meios de questionários em escala Likert baseado na SEGEP (2013).

Definiu-se para esta pesquisa, que as competências que recebessem notas 1 e 2 de importância dadas pela chefia e pelos assistentes, ou seja, sem importância e pouco importante respectivamente (questionários constantes no Apêndice B), seriam eliminadas da lista, buscando dessa forma, chegar às competências realmente necessárias para atuação dos assistentes naquele setor.

Para a eliminação de competências da lista, foi observada a quantidade de participantes da pesquisa no setor. Considerando que em todos os setores participantes haviam sempre um ou dois assistentes, para exclusão das competências foi seguida a seguinte dinâmica:

a) setores com um assistente e uma chefia: só foram eliminadas as competências que foram consideradas sem importância ou pouco importante pelos dois respondentes;

b) setores com dois assistentes e uma chefia: só foram eliminadas as competências que foram consideradas sem importância ou pouco importante por pelo menos dois respondentes.

Analisando os resultados da validação das competências mais importantes para atuação dos assistentes nos setores pesquisados foi possível chegar às conclusões demonstradas no Quadro 8:

Quadro 8 – Resultado geral da validação das competências mapeadas

(continua)

COMPETÊNCIAS ORGANIZACIONAIS GERAIS
2 setores eliminaram competências mapeadas e 2 setores não validaram as competências devido à falta de resposta da chefia. Portanto, 76,47% dos setores mantiveram como necessárias para atuação do assistente, todas as competências organizacionais gerais mapeadas na pesquisa. Um resultado positivo visto que as competências organizacionais, conforme literatura, devem ser inerentes a todos os servidores.

Quadro 8 – Resultado geral da validação das competências mapeadas

(conclusão)

COMPETÊNCIAS SETORIAIS
1 setor eliminou competências mapeadas e 2 setores não validaram as competências devido à falta de resposta da chefia. Portanto, 82,35% dos setores mantiveram como necessárias para atuação do assistente, todas as competências setoriais mapeadas na pesquisa. Um resultado positivo que demonstra que o Regimento Geral do IFRR reflete as atribuições reais dos setores, ou seja, o que é, portanto, exigido dos servidores.
COMPETÊNCIAS INDIVIDUAIS
9 setores eliminaram competências mapeadas e 2 setores não validaram as competências devido à falta de resposta da chefia. Portanto, 64,7% dos setores mantiveram como necessárias para atuação do assistente, todas as competências individuais mapeadas na pesquisa. Um resultado preocupante visto esses setores validarem competências essencialmente inerentes a outros setores. Esse resultado originou-se principalmente devido ao total de 11 assistentes considerarem algumas competências como importantes, muito importantes ou extremamente importantes para o seu trabalho, mas que de acordo com a descrição do cargo no plano de carreira estão relacionadas a outros setores, demonstrando dessa forma, que 50% dos assistentes que participaram da pesquisa não têm conhecimento das competências que lhes são exigidas para atuação em determinado setor.

Fonte: Produzido pela própria autora (2018)

Dos resultados obtidos com a validação das competências mapeadas, o que mais chama atenção é o alto percentual de servidores que não têm conhecimento aprofundado das competências individuais que lhes são exigidas para atuação no seu setor de lotação. As chefias imediatas fizeram uma classificação mais coerente com a atuação, no entanto, seguindo a dinâmica da pesquisa, as competências classificadas a partir de importante pela maioria dos respondentes do setor foram mantidas.

Considerando essa situação, antes que o IFRR comece a promover a capacitação dos assistentes nas lacunas de competências que serão observadas no subtítulo 4.2, como sugestão, considerando que as chefias dos setores fizeram uma classificação mais coerente com o plano de carreira, seria interessante que estas fizessem uma reunião de esclarecimentos do que o setor espera desses assistentes, ou seja, quais competências são de fato exigidas desses profissionais.

Com base nas afirmações de Silva et al. (2015), o IFRR pode realizar entrevistas no momento após a posse de novos servidores, de modo a identificar entre os servidores recém empossados, os que possuem perfil mais próximo do desejado, ou seja, que possuam menor lacuna de competência, e assim realizar uma melhor lotação, além de identificar quais competências o servidor precisa desenvolver, de modo que a organização possa planejar a capacitação desse servidor logo no início de sua carreira.

As competências finais de cada setor, validadas pelos assistentes e chefias dos setores encontram-se no Apêndice D.

4.2 IDENTIFICAÇÃO DAS LACUNAS DE COMPETÊNCIA

Utilizando-se as notas do nível de importância e domínio dadas pelos assistentes, foi aplicada a fórmula apresentada pela SEGEP (2013) para identificação das lacunas de competência. No intuito de classificar os níveis de lacunas, foram definidos percentuais de acordo com os resultados obtidos com a aplicação da fórmula, chegando então à lacuna de competência em percentual.

- a) lacunas com variação de 0% a 25%: sem urgência de capacitação;
- b) lacunas com variação de 26% a 50%: necessidade e urgência de capacitação;
- c) lacunas com variação de 51% a 100%: prioridade e urgência de capacitação.

Para esta pesquisa foi dado destaque para as competências que apresentaram percentual entre 51% a 100%, ou seja, com prioridade e urgência de capacitação, todavia, o IFRR pode ter acesso ao resultado completo da análise de lacunas de competências de todos os participantes da pesquisa para planejar ações de capacitação considerando também lacunas de competências em menor grau ou outros aspectos.

O Quadro 9 demonstra o resultado geral das lacunas de competências com prioridade e urgência de capacitação por setor:

Quadro 9 – Resultado geral das lacunas de competências

(continua)

COMPETÊNCIAS INDIVIDUAIS E SETORIAIS	
GABINETE DA REITORIA	Assistente 1: 19 lacunas prioritárias referem-se a competências de outros setores. RESULTADO: sem prioridade de capacitação.
	Assistente 2: 41 lacunas prioritárias, porém somente 7 referem-se a competências de seu setor. RESULTADO: 7 prioridades de capacitação.
COORDENAÇÃO DE CADASTRO	Assistente 1: não possui lacuna prioritária. RESULTADO: sem prioridade de capacitação.
	Assistente 2: 23 lacunas prioritárias. RESULTADO: 23 prioridades de capacitação.
COORDENAÇÃO DE PAGAMENTO	Assistente 1: não possui lacuna prioritária. RESULTADO: sem prioridade de capacitação.
	Assistente 2: não possui lacuna prioritária. RESULTADO: sem prioridade de capacitação.
COORDENAÇÃO DE DESENVOLVIMENTO DO SERVIDOR	Assistente 1: 39 lacunas prioritárias, porém somente 5 referem-se a competências de seu setor. RESULTADO: 5 prioridades de capacitação.
COORDENAÇÃO DE QUALIDADE DE VIDA E BENEFÍCIOS	Assistente 1: 1 lacuna prioritária mas refere-se a competência de outro setor. RESULTADO: sem prioridade de capacitação.

Quadro 9 – Resultado geral das lacunas de competências

(conclusão)

COMPETÊNCIAS INDIVIDUAIS E SETORIAIS	
PRÓ-REITORIA DE ADMINISTRAÇÃO	Assistente 1: 2 lacunas prioritárias mas referem-se a competências de outro setor. RESULTADO: sem prioridade de capacitação.
	Assistente 2: 12 lacunas prioritárias. RESULTADO: 12 prioridades de capacitação.
DIRETORIA DE ADMINISTRAÇÃO	Assistente 1: 5 lacunas prioritárias mas referem-se a competências de outro setor. RESULTADO: sem prioridade de capacitação.
DEPARTAMENTO DE COMPRAS	Assistente 1: 2 lacunas prioritárias. RESULTADO: 2 prioridades de capacitação.
COORDENAÇÃO DE PESQUISA DE PREÇO	Assistente 1: 11 lacunas prioritárias, porém somente 1 refere-se a competência de seu setor. RESULTADO: 1 prioridade de capacitação.
COORDENAÇÃO DE ORÇAMENTO	Assistente 1: 17 lacunas prioritárias, porém somente 3 referem-se a competências de seu setor. RESULTADO: 3 prioridades de capacitação.
PRÓ-REITORIA DE ENSINO	Assistente 1: não possui lacuna prioritária. RESULTADO: sem prioridade de capacitação.
	Assistente 2: 49 lacunas prioritárias, porém somente 7 referem-se a competências de seu setor. RESULTADO: 7 prioridades de capacitação.
DIRETORIA DE POLÍTICAS DE EDUCAÇÃO A DISTÂNCIA	Assistente 1: 7 lacunas prioritárias mas referem-se a competências de outro setor. RESULTADO: sem prioridade de capacitação.
NÚCLEO DE INOVAÇÃO TECNOLÓGICA	Assistente 1: 43 lacunas prioritárias, porém somente 7 referem-se a competências de seu setor. RESULTADO: 7 prioridades de capacitação.
PRÓ-REITORIA DE EXTENSÃO	Assistente 1: 2 lacunas prioritárias mas referem-se a competências de outro setor. RESULTADO: sem prioridade de capacitação.
PRÓ-REITORIA DE DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL	Assistente 1: 26 lacunas prioritárias, porém somente 17 referem-se a competências de seu setor. RESULTADO: 17 prioridades de capacitação.
COORDENAÇÃO DE INFORMAÇÕES INSTITUCIONAIS	Assistente 1: 10 lacunas prioritárias, porém somente 7 referem-se a competências de seu setor. RESULTADO: 7 prioridades de capacitação.
PROCURADORIA FEDERAL	Assistente 1: não possui lacuna prioritária. RESULTADO: sem prioridade de capacitação.

Fonte: Produzido pela própria autora (2018)

Os resultados obtidos sobre as lacunas de competências demonstraram que 11 dos 22 assistentes, ou seja, 50% dos participantes da pesquisa possui alguma necessidade que precisa prioridade e urgência de capacitação, possibilitando, portanto, ao IFRR elaborar o seu plano de capacitação com base nas necessidades mais urgentes dos assistentes lotados na Reitoria, pois conforme afirma TCU (2013), Pires et al. (2005) e SEGEP (2013), a identificação de lacunas de competências pode fornecer informações essenciais para o processo de planejamento da força de trabalho.

Os resultados fornecem ainda outros dados que também podem ser utilizados pela instituição, como em uma dada situação em que o servidor possui muitas lacunas a serem desenvolvidas, e por ventura, venha a dominar muito ou completamente competências que são inerentes a outros setores, cabe à organização analisar o que seria mais viável, se capacitar esse servidor, ou realocá-lo em outro setor, ao passo que não deixe nenhum setor sem força de trabalho necessária às suas demandas.

A relação de todas as lacunas de competências de todos os participantes da pesquisa encontra-se no Apêndice D.

4.3 ANÁLISE DO DIMENSIONAMENTO DE ASSISTENTES NO SETOR

Para realizar a análise se o quantitativo de assistentes atende à demanda de trabalho nos setores pesquisados, para cada tarefa foram feitas três perguntas para a chefia imediata sobre a periodicidade, o tempo de duração e a quantidade de pessoas necessária para a execução de cada uma delas, de forma que trouxessem subsídios para identificação se há ou não a necessidade de mais assistentes.

Para essas respostas, foi repassada orientação às chefias que, para as tarefas classificadas como “1 – sem importância” não haveria a necessidade de responder às três questões supramencionadas, visto que para esta pesquisa, em a chefia classificando a tarefa como sem importância, a interpretação era de que a referida tarefa não ocorria ou não era responsabilidade do assistente naquele setor.

Vale ressaltar que, de acordo com a dinâmica citada no subtítulo 4.1 deste trabalho, mesmo algumas tarefas fazendo parte das competências validadas para o setor de acordo com a maioria dos respondentes, porém, visto que algumas delas foram consideradas sem importância para a chefia, não há as respostas sobre a periodicidade, o tempo de duração e a quantidade de pessoas necessária para a execução de cada uma delas.

Dessa forma, considerando as respostas de todas as chefias sobre a periodicidade, o tempo de duração e a quantidade de pessoas necessária para a execução de cada tarefa, pode-se concluir que a quantidade de Assistentes em Administração existente atende à demanda de todos os setores pesquisados, visto também que as tarefas referentes aos setores não são executadas exclusivamente pelos assistentes, portanto, outros servidores também as executam. Segundo Bergue (2010) e Serrano et al. (2018), planejar as futuras contratações, permite à organização realizar uma análise profunda sobre a real necessidade de novas admissões de servidores.

Considerando que um gestor que participou da pesquisa como chefia de dois setores não respondeu aos questionários, obteve-se que 88,23% dos setores pesquisados não necessitam de contratação de mais Assistentes em Administração, portanto, esta pesquisa foi capaz de dar respostas às inquietudes dos servidores e chefias, quanto a acharem que há muita demanda de trabalho e poucos servidores. Todavia, visualiza-se como pertinente que o IFRR possa investigar outras questões internas dos setores de modo a identificar possíveis situações de má distribuição do trabalho entre os servidores.

4.4 ANÁLISE DE REALOCAÇÕES EM OUTROS SETORES

Com as respostas dos assistentes sobre o nível de domínio que eles têm sobre as competências validadas, foram feitas análises se haveria possibilidades de realocação em outros setores. Para esta pesquisa foram analisadas as competências que os assistentes dominam muito ou completamente, de modo a observar se são competências que tem relação com o seu ou outros setores, para então, sugerir ou não uma possível realocação desses assistentes entre setores. Caberá entretanto, à organização nesses casos, analisar se será mais viável capacitar o servidor ou de fato realocá-lo em outro setor, sem deixar de levar em consideração a quantidade necessária de assistentes em cada setor, de modo a não desfalcar nenhuma equipe.

O Quadro 10 demonstra o resultado geral das análises de realocações por setor:

Quadro 10 – Resultado geral das análises de realocações

(continua)

ANÁLISES DE REALOCAÇÕES	
GABINETE DA REITORIA	Assistente 1: domina muito ou completamente somente competências do seu setor. RESULTADO: sem indicação de realocação.
	Assistente 2: domina muito ou completamente somente competências do seu setor. RESULTADO: sem indicação de realocação.
COORDENAÇÃO DE CADASTRO	Assistente 1: domina muito ou completamente somente competências do seu setor. RESULTADO: sem indicação de realocação.
	Assistente 2: domina muito ou completamente somente competências do seu setor. RESULTADO: sem indicação de realocação.
COORDENAÇÃO DE PAGAMENTO	Assistente 1: domina muito ou completamente competências do seu e de outros setores. RESULTADO: possibilidades de realocações em: CCAD, CDS, CQVS, CAP, CPA, DECOM, DIRAD, GAB, ASCOM.
	Assistente 2: domina muito ou completamente competências do seu e de outros setores. RESULTADO: possibilidades de realocações em: CCAD, CDS, CQVS, CAP, CPA, DECOM, DIRAD, GAB, ASCOM.

Quadro 10 – Resultado geral das análises de realocações

(conclusão)

ANÁLISES DE REALOCAÇÕES		
COORDENAÇÃO DE DESENVOLVIMENTO DO SERVIDOR	DE DO	Assistente 1: domina muito ou completamente somente competências do seu setor. RESULTADO: sem indicação de realocação.
COORDENAÇÃO DE QUALIDADE DE VIDA E BENEFÍCIOS		Assistente 1: domina muito ou completamente somente competências do seu setor. RESULTADO: sem indicação de realocação.
PRÓ-REITORIA DE ADMINISTRAÇÃO	DE	Assistente 1: domina muito ou completamente somente competências do seu setor. RESULTADO: sem indicação de realocação.
		Assistente 2: domina muito ou completamente somente competências do seu setor. RESULTADO: sem indicação de realocação.
DIRETORIA DE ADMINISTRAÇÃO		Assistente 1: domina muito ou completamente somente competências do seu setor. RESULTADO: sem indicação de realocação.
DEPARTAMENTO DE COMPRAS		Assistente 1: domina muito ou completamente somente competências do seu setor. RESULTADO: sem indicação de realocação.
COORDENAÇÃO DE PESQUISA DE PREÇO		Assistente 1: domina muito ou completamente competências do seu e de outros setores. RESULTADO: possibilidades de realocações em: CAP, DIRAD, DGP, ASCOM.
COORDENAÇÃO DE ORÇAMENTO		Assistente 1: domina muito ou completamente somente competências do seu setor. RESULTADO: sem indicação de realocação.
PRÓ-REITORIA DE ENSINO		Assistente 1: domina muito ou completamente competências do seu e de outros setores. RESULTADO: possibilidades de realocações em: DGP, DECOM, CPA, CAP.
		Assistente 2: domina muito ou completamente somente competências do seu setor. RESULTADO: sem indicação de realocação.
DIRETORIA DE POLÍTICAS DE EDUCAÇÃO A DISTÂNCIA		Assistente 1: domina muito ou completamente competências do seu e de outros setores. RESULTADO: possibilidades de realocações em: DGP, DIRAD, CAP, CPA.
NÚCLEO DE INOVAÇÃO TECNOLÓGICA		Assistente 1: domina muito ou completamente somente competências do seu setor. RESULTADO: sem indicação de realocação.
PRÓ-REITORIA DE EXTENSÃO		Assistente 1: domina muito ou completamente competências do seu e de outros setores. RESULTADO: possibilidades de realocações em: DGP, CAP, CPA.
PRÓ-REITORIA DE DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL	DE	Assistente 1: domina muito ou completamente somente competências do seu setor. RESULTADO: sem indicação de realocação.
COORDENAÇÃO DE INFORMAÇÕES INSTITUCIONAIS	DE	Assistente 1: domina muito ou completamente somente competências do seu setor. RESULTADO: sem indicação de realocação.
PROCURADORIA FEDERAL		Assistente 1: domina muito ou completamente somente competências do seu setor. RESULTADO: sem indicação de realocação.

Fonte: Produzido pela própria autora (2018)

Com base nas respostas dos assistentes foram vislumbradas possibilidades de realocações de 6 (seis) assistentes em outros setores, ou seja, 27,2% dos participantes podem desempenhar a contento suas competências em outros setores da Reitoria, cabendo no entanto, ao IFRR analisar a viabilidade de possíveis realocações, sempre levando em consideração o equilíbrio das composições das equipes. Esse resultado permite que a instituição realize a relocação de servidores para setores conforme suas habilidades, experiência e formação, tal fato é reforçado pelas afirmações de Bergue (2010) e Silva et al. (2015).

Analisando os resultados obtidos e demonstrados até o presente momento, observou-se que 11 (onze) assistentes dos 17 (dezessete) setores pesquisados, não têm conhecimento aprofundado das competências necessárias para atuação no seu setor de lotação, além de todos os assistentes possuírem muitas lacunas de competências, demonstrando, portanto, que o IFRR tem um grande trabalho de capacitação e desenvolvimento a ser feito. Dentre os pesquisados 6 (seis) assistentes podem ser realocados por dominarem muito ou completamente competências que são inerentes a outros setores, e todos eles dominam muito ou completamente quase todas as habilidades e atitudes relacionadas nos questionários, demonstrando um grande potencial que essa força de trabalho tem, de modo que pode ser bem aproveitada. E o dimensionamento de assistentes em todos os setores atende à demanda de trabalho, não necessitando, portanto, de mais contratações.

O IFRR pode ainda, com base nos resultados da pesquisa, fazer uma lotação mais direcionada de servidores recém empossados, por meio de realização de entrevistas, considerando que agora dispõe das competências necessárias que um Assistente em Administração deve ter de acordo com o setor de lotação. Além de já conseguir identificar as lacunas de competências desses servidores logo no início de sua carreira no IFRR, podendo assim, otimizar os planejamentos de capacitação e desenvolvimento.

Considerando que a pesquisa foi realizada por setor e por assistente, os resultados contam com uma riqueza de detalhes de cada situação especificamente, os quais podem ser utilizados inclusive para outras análises e situações além das propostas neste trabalho. Nos resultados poderão ser analisados os perfis dos respondentes quanto à formação e tempo de IFRR, de modo a verificar como essas informações podem justificar os resultados encontrados, ou ainda, também servirem de base para possíveis realocações. As classificações dos níveis de importância dadas a cada competência, tanto pelos assistentes, como pelas chefias, também podem ser analisadas mais profundamente de modo a identificar situações em que os servidores desconhecem muito as competências do seu setor, o que pode inclusive ter gerado um alto

número de lacunas de competências quando aplicada a fórmula utilizada nesta pesquisa, e dessa forma, traçar estratégias para sanar tais distorções.

Os resultados sobre as competências organizacionais também podem ser analisados mais profundamente naqueles setores onde não houve consenso entre assistentes e chefias sobre quais dessas competências são importantes para a atuação do assistente no setor, visto que de acordo com a literatura abordada nesta pesquisa, as competências organizacionais são inerentes a todos os servidores da organização, por estarem diretamente ligadas à missão, visão, valores e estratégias da instituição.

Todas as informações resultantes desta pesquisa constam no relatório final (Apêndice D), no qual pode-se verificar as competências necessárias para atuação de um Assistente em Administração em cada setor, todas as lacunas de competências dos assistentes, análises do dimensionamento e análises de possíveis realocações dos setores pesquisados.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Diante dos estudos apresentados neste trabalho, é possível observar que implementar a Gestão por Competências pode ser algo vantajoso para as organizações, uma vez que trabalhando diretamente com as competências necessárias que a organização e os colaboradores devem ter, a organização pode proporcionar um maior nível de atingimento dos objetivos e metas institucionais.

Este trabalho aborda a Gestão por Competências de modo geral e faz uma explanação de todas as suas etapas, todavia esta pesquisa foi focada especificamente em colocar em prática a etapa de mapeamento de competências, buscando possibilitar melhoramentos no processo de planejamento da força de trabalho dos Assistentes em Administração do IFRR no que diz respeito à identificação de competências necessárias, lacunas de competências, dimensionamento e distribuição desses servidores nos setores.

Para a execução dessa etapa foram encontradas algumas dificuldades, em virtude de pouco material referencial encontrado que exemplificasse na prática como obter todas essas informações. Por isso, os questionários foram elaborados a partir de uma condensação de algumas referências encontradas na literatura e algumas perguntas elaboradas pela própria pesquisadora.

Todavia, com base nos trabalhos realizados e nos resultados obtidos, conclui-se, que a pesquisa alcançou seu objetivo geral de propor melhorias no processo de planejamento da força de trabalho dos servidores técnico-administrativos ocupantes do cargo de Assistente em Administração.

As competências organizacionais, individuais e setoriais necessárias para atuação dos Assistentes em Administração em cada setor pesquisado foram mapeadas e validadas. Portanto, o IFRR pode dispor dessas informações para melhor planejar a lotação dos servidores nos setores, visto que com base no mapeamento, é possível realizar uma lotação de forma mais eficaz, ao passo que se dispõe documentalmente de quais competências são necessárias que os servidores detenham para atuar em determinado setor.

O objetivo de identificar lacunas de competências também foi atingido. Uma vez identificadas as lacunas de competências, o IFRR pode melhor planejar as capacitações que deverão ser realizadas para o desenvolvimento desses servidores. Com base nessas lacunas, o IFRR poderá realizar capacitações mais eficientes e eficazes ao passo que estará focando nas deficiências que realmente necessitam de desenvolvimento para um melhor desempenho do servidor, e conseqüentemente, melhor desempenho do setor e da instituição de forma geral.

As análises em relação ao dimensionamento também foram realizadas, de modo que se pôde confrontar os resultados obtidos a partir das respostas dos gestores aos questionários, com as percepções dos servidores e chefias quanto à falta de servidores nos setores. Com base nas respostas quanto à periodicidade que as tarefas ocorrem nos setores, quanto ao tempo de duração para realização dessas tarefas e quanto à quantidade de pessoas necessárias para a execução delas, o IFRR pode verificar que a quantidade de Assistentes em Administração na Reitoria atende à demanda atual de trabalho.

O objetivo de propor possíveis melhoramento quanto à distribuição desses servidores nos setores também foi atingido. Uma vez que o IFRR conheça quais competências os servidores mais dominam, e onde há lacunas de competências, a instituição pode analisar possibilidades de realocações no intuito de melhor aproveitar sua força de trabalho.

Portanto, ao passo que a instituição dispõe do mapeamento das competências necessárias para atuação dos assistentes; da identificação das lacunas de competências; das possibilidades de realocações e análises sobre o dimensionamento desses servidores, a pesquisa mostra que conseguiu atingir o objetivo geral de propor melhorias no processo de planejamento da força de trabalho dos servidores técnico-administrativos ocupantes do cargo de Assistente em Administração lotados na Reitoria do IFRR, por meio da Gestão por Competências.

Dessa forma, a pesquisa permite compreender as possíveis melhorias que o IFRR dispõe para organizar e planejar sua força de trabalho, vislumbrando alcançar novas soluções para a instituição. Pois, poderá selecionar os profissionais com perfis adequados à necessidade da organização; capacitar os servidores nas lacunas de competências identificadas, bem como, realocar servidores conforme as competências dominantes, e assim, buscar ter o servidor certo, no lugar certo.

A pesquisa pôde contribuir ainda para que as instituições públicas passem a perceber que além de cumprir normas legais, o serviço público precisa refletir sobre formas e processos que possam garantir a qualidade desejada no atendimento às necessidades da sociedade de forma geral. E ainda, implantar novos métodos de gestão, como por exemplo, a gestão por competências, visando melhorias não só para a sociedade, mas também aos servidores, pois a valorização dos recursos humanos tende a gerar benefícios em diversos aspectos, que vão desde o aumento de qualidade de vida, maior comprometimento, e por consequência melhor qualidade no trabalho.

Além disso, este trabalho instiga que estudiosos realizem futuras pesquisas sobre a implantação de gestão por competências na administração pública, de modo que se consiga encontrar cada vez mais processos que melhor se adequem à realidade e características do setor

público, dada a dificuldade de se adequar as teorias e métodos elaborados especificamente para o setor privado.

Diante dos resultados obtidos, vislumbram-se ainda, algumas possibilidades de trabalhos futuros dando continuidade aos trabalhos realizados nesta pesquisa. A pesquisa focou na etapa de Mapeamento de Competências, e gerou diversos resultados que podem ser utilizados para a elaboração das etapas seguintes da Gestão por Competências, quais sejam de Desenvolvimento de Competências e de Avaliação de Desempenho por Competências. As etapas de Captação e Retribuição por Competências, considerando as normativas legais que regem a Administração Pública Federal atualmente, infelizmente ficam comprometidas de implementação.

REFERÊNCIAS

- ABEL, M. H. Competencies management and learning organizational memory. **Journal of Knowledge Management**, v. 12, n. 6, p. 15-30, 2008.
- BERGUE, S. T. **Gestão de pessoas em organizações públicas**. 3. ed. rev. e atual. Caxias do Sul: Educs, 2010.
- BITENCOURT, C.; AZEVEDO, D.; FROEHLICH, C.; et al. **Na trilha das competências: caminhos possíveis no cenário das organizações**. Porto Alegre: Bookman, 2013.
- BRANDÃO, H. P.; BAHRY, C. P. Gestão por competências: métodos e técnicas para mapeamento de competências. **Revista do Serviço Público**, Brasília v. 56, n. 2, p. 179–194, 2005.
- BRANDÃO, H. P.; GUIMARÃES, T. A. Gestão por competências e gestão de desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo construto? **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 41, n. 1, p. 8–15, 2001.
- BRANDÃO, H. P.; GUIMARÃES, T. A.; BORGES-ANDRADE, J. E. Competências profissionais relevantes à qualidade no atendimento bancário. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 35, n. 6, p. 61-81, 2001.
- BRASIL. **Decreto 5.707, de 23 de fevereiro de 2006**: institui a política e as diretrizes para o desenvolvimento de pessoal da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, e regulamenta dispositivos da Lei no 8.112, de 11 de dezembro de 1990. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2006/decreto/d5707.htm>. Acesso em: 12 mai. 2017.
- BRASIL. **Decreto 7.311, de 22 de setembro de 2010**: dispõe sobre os quantitativos de lotação dos cargos dos níveis de classificação “C”, “D” e “E” integrantes do plano de carreira dos cargos técnico-administrativos em educação. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2007-2010/2010/Decreto/D7311.htm>. Acesso em: 17 nov. 2016.
- BRASIL. **Lei 10.861, de 14 de abril de 2004**: institui o sistema nacional de avaliação da educação superior – SINAES e dá outras providências. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2004/lei/110.861.htm>. Acesso em: 25 jun. 2018.
- BRASIL. **Lei 11.091, de 12 de janeiro de 2005**: dispõe sobre a estruturação do plano de carreira dos cargos técnico-administrativos em educação, no âmbito das Instituições Federais de Ensino vinculadas ao Ministério da Educação, e dá outras providências. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2005/lei/111091.htm>. Acesso em: 25 jun. 2018.
- BRASIL. **Lei 11.892, de 29 de dezembro de 2008**: institui a Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica, cria os Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia, e dá outras providências. Disponível em: <https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2008/lei/111892.htm>. Acesso em: 17

nov. 2016.

BRASIL. **Portaria 246, de 15 de abril de 2016**: dispõe sobre a criação do modelo de dimensionamento de cargos efetivos, cargos de direção e funções gratificadas e comissionadas, no âmbito dos Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia, dos Centros Federais de Educação Tecnológica e do Colégio Pedro II, e define normas e parâmetros para a sua implementação. Disponível em: <<http://portal.mec.gov.br/component/content/article?id=32151>>. Acesso em: 17 nov. 2016.

CAMÕES, M. R. DE S.; PANTOJA, M. J. Suporte à transferência de treinamento: estudo de caso na administração pública. In: ENCONTRO DA ANPAD, 33., São Paulo, 2009. **Anais...** São Paulo, p.1–13, 2009.

CAMPANARIO, M. DE A.; JUNIOR, M. DE F. C.; RUIZ, M. S. O modelo de Karl Popper sob a ótica das ciências sociais aplicadas. **Revista de Ciências da Administração**, v. 14, n. 32, p. 124-140, 2012.

CAMPOS, C. J. G. Método de análise de conteúdo: ferramenta para a análise de dados qualitativos no campo da saúde. **Revista Brasileira de Enfermagem**, Brasília, v. 57, n. 5, p. 611-614, 2004.

CAPALDO, G.; IANDOLI L.; ZOLLO G. A situationalist perspective to competency management. **Human Resource Management**, Napoli, v. 45, n. 3, p. 429–448, 2006.

CAPES. **Portal de periódicos CAPES/MEC**. Disponível em: <<http://www-periodicos-capes.gov-br.ez87.periodicos.capes.gov.br/index.php?>>. Acesso em: 12 abr. 2017.

CASTRO, R. B. Eficácia, eficiência e efetividade na administração pública. In: ENCONTRO DA ANPAD, 30., Salvador, 2006. **Anais...** Salvador, 2006.

CBO – CLASSIFICAÇÃO BRASILEIRA DE OCUPAÇÕES. **Áreas de atividades do assistente administrativo**. Disponível em: <<http://www.mtecbo.gov.br/cbsite/pages/pesquisas/ResultadoFamiliaCompetencias.jsf>>. Acesso em: 15 jul. 2017.

CEP - CONSELHO DE ÉTICA EM PESQUISA. **Parecer consubstanciado**. Disponível em: <<http://plataformabrasil.saude.gov.br/visao/pesquisador/gerirPesquisa/gerirPesquisaAgrupado.r.jsf>>. Acesso em: 18 jul. 2018.

CERIBELI, H. B.; ALMEIDA, C. Á. M. Gestão por competências: um estudo de caso em uma indústria no Brasil. **Journal Globalization, Competitiveness and Governability**, Georgetown, v. 9, n. 1, p. 118–130, 2015.

CNJ – Conselho Nacional de Justiça. **Guia de Gestão por competências no poder judiciário**, Brasília, 2016.

DRAGANIDIS F.; MENTZAS G. Competency based management: a review of systems and approaches. **Information Management and Computer Security**, v. 14 n. 1, p. 51-64, 2006.

DUARTE, M.; FERREIRA, S. A.; LOPES, S. P. A gestão por competências como ferramenta

para o desenvolvimento dos servidores técnico-administrativos: case da Universidade Federal do Tocantins. **Administração Pública e Gestão Social - APGS**, Viçosa, v. 1, n. 2, p. 101–120, abr./jun., 2009.

FARIAS, P. C. L. DE; GAETANI, F. A política de recursos humanos e a profissionalização da Administração Pública no Brasil do século XXI : um balanço provisório Pedro César Lima de Farias e Francisco Gaetani. In: CONGRESSO INTERNACIONAL DEL CLAD SOBRE LA REFORMA DEL ESTADO Y DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA, 7., Lisboa, 2002. **Anais...** Lisboa, p.8–11, 2002.

FEUERSCHÜTTE, S. G.; GODOI, C. K. Competências de empreendedores hoteleiros: um estudo a partir da metodologia da história oral. **Turismo Visão e Ação**, v. 10, n. 1, p. 39–55, 2008.

FEUERSCHÜTTE, S. G.; GODOI, C. K. Metodologia de identificação de competências gerenciais: uma proposta com base na história de vida de gerentes seniores. **Revista Alcance: eletrônica**, v. 18, n. 3, p. 321–340, 2011.

FEUERSCHÜTTE, S. G.; ALPERSTEDT, G. D.; GODOI, C. K. Empreendedorismo e competência: um ensaio sobre complementaridade e convergência dos construtos. **Revista Eletrônica de Gestão Organizacional**, Recife, v. 10, n. 3, p. 509–536, 2012.

FLEURY, M. T. L.; FLEURY, A. C. C. Alinhando estratégia e competências. **Revista de Administração de Empresas**, v. 44, p. 44–57, 2004.

FONSECA, D. R. et al. Autonomia para gestão estratégica de pessoas no setor público federal: perspectivas de análise e agenda de pesquisa. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 47, n. 6, p. 1451–475, 2013.

GUIMARÃES, T. DE A. A nova administração pública e a abordagem da competência. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 34, n. 3, 2000.

HARZALLAH, M.; VERNADAT, F. IT-based competency modeling and management: from theory to practice in enterprise engineering and operations. **Elsevier Science, Computers in Industry**, Nantes, v. 48, p.157-179, 2002.

HORTON, S. Introduction - the competency movement: its origins and impact on the public sector. **The International Journal of Public Sector Management**, Portsmouth, v. 13, n. 4, p. 306-318, 2000.

LEME, R. et al. **Gestão por competências no setor público**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2014.

LEY T. et al. Modeling competencies for supporting work-integrated learning in knowledge work. **Journal of Knowledge Management**, v. 12, n. 6, p. 31-47, 2008.

LIMA, C. M. P.; SOUZA, P. C. Z; ARAÚJO, A. J. S. A gestão do trabalho e os desafios da competência: uma contribuição de Philippe Zarifian. **Psicologia: ciência e profissão**, v. 35, n. 4, p. 1223-1238, 2015.

LJUNGQUIST, U. Core competency beyond identification: presentation of a model. **Management Decision**, v. 45, n. 3, p. 393-402, 2007.

MARCONI, N. Planejamento da força de trabalho no governo federal. **Revista do Serviço Público**, v. 54, n. 1, p. 9-45, 2002.

MARINHO, B. L.; VASCONCELLOS, E. P. G. Dimensionamento de recursos humanos: desenvolvimento de um modelo conceitual e sua aplicação. **Revista de Gestão USP**, São Paulo, v. 14, n. 2, p. 61-76, 2007.

MIRELLES, H. L. **Direito administrativo brasileiro**. 30. ed. São Paulo: Malheiros, 2005.

MIGUEL, P. A. C. Estudo de caso na engenharia de produção: estruturação e recomendações para sua condução. **Produção**, São Paulo, v. 17, n. 1, p. 216-229, 2007.

NEIVA, E. R.; PAZ, M. G. T.; Percepção de mudança organizacional: um estudo em uma organização pública brasileira. **Revista de Administração Contemporânea**, Rio de Janeiro, v.11, n.1, jan./mar.2007.

OCDE – ORGANIZAÇÃO DE COOPERAÇÃO E DESENVOLVIMENTO ECONÔMICOS. **Avaliação de gestão de recursos humanos no governo**: relatório da OCDE. Brasília, 2010.

ORDÓÑEZ DE PABLOS, P.; LYTRAS, M. D. Competencies and human resource management: implications for organizational competitive advantage. **Journal of Knowledge Management**, v. 12, n. 6, p. 48–55, 2008.

PADE-KHENE, C. et al. Complexity of stakeholder interaction in applied research. **Ecology and Society**, v. 18, n. 2, art. 13, 2013.

PANTOJA, M. J.; RIBEIRO, M. S. R. Caracterização do perfil e análise da capacidade operacional das unidades de gestão se pessoas do poder executivo na administração pública federal (APF). In:CONGRESSO CONSAD DE GESTÃO PÚBLICA, 5., Brasília, 2012. **Anais...** Brasília, 2012.

PAQUETTE, G. An ontology and a software framework for competency modeling and management. **Journal of Educational Technology and Society**, v. 10, n. 3, p. 1-21, 2007.

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

QUEL, L. F. Alinhamento de competências em instituições de ensino superior: um estudo de caso na rede privada. **Revista de Gestão USP**, São Paulo, v. 15, n. Esp, p. 63–74, 2008.

REIS, C. Z. T. et al. Aspectos impactantes no dimensionamento da força de trabalho em uma instituição de ensino superior. **Revista Gestão Universitária na América Latina**, Florianópolis, v. 8, n. 2, p. 28–49, 2015.

RÓŻEWSKI, P.; MAŁACHOWSKI, B. Competence management in knowledge-based organisation: case study based on higher education organisation. **Lecture Notes in Computer Science**: including subseries Lecture Notes in Artificial Intelligence and Lecture Notes in

Bioinformatics, Berlin, v. 5914. p. 358-369, 2009.

SANTOS, A. C. O uso do método Delphi na criação de um modelo de competências. **Revista de Administração da USP**, São Paulo, v. 36, n. 2, p. 25-32, 2001.

SCOPUS. **Base de dados bibliográficos**. Disponível em: <www.scopus.com/>. Acesso em: 12 abr. 2017.

SEGEPE - SECRETARIA DE GESTÃO PÚBLICA. **Guia de referência prática para mapeamento e avaliação de competências**. Brasília, 2013.

SERRANO, A. L. M. et al. **Dimensionamento na administração pública federal: uma ferramenta do planejamento da força de trabalho**. Brasília: Enap, 2018.

SILVA, A. B. et al. **Gestão de pessoas por competências nas instituições públicas brasileiras**. João Pessoa: Editora da UFPB, 2015.

SILVA, A. C. et al. A gestão por competência na busca de uma organização eficaz: estudo de caso em uma universidade brasileira. **Journal Globalization, Competitiveness and Governability**, Georgetown, v. 8, n. 2, p. 102–120, 2014.

SILVA, A. H.; FOSSÁ, M.I.T. Análise de conteúdo: exemplos de aplicação da técnica para análise de dados qualitativos. **Qualitas Revista Eletrônica**, v. 17, n. 1, p. 1-14, 2015.

SILVA, F. M. DA; MELLO, S. P. T. DE. A implantação da gestão por competências: práticas e resistências no setor público. **Revista Eletronica de Administração e Turismo - ReAT**, v. 2, n. 1, p. 110–127, Jan/Jun., 2013.

SILVA, J. E. O. et al. E. Workforce aging of the federal government : a challenge for the public higher education. **Revista Gestão Universitária na América Latina**, Florianópolis, v. 5, n. 2, p. 196–216, 2012.

SWIATKIEWICZ, O. Soft, hard, or moral skills: an exploratory study on the workers' skills that organizations in Portugal appreciate most. **Cad. EBAPE.BR**, Rio de Janeiro, v. 12, n. 3, p. 664-687, 2014.

TCU – TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO. **Levantamento de governança de gestão de pessoas 2013**: relatório individual de avaliação do IFRR. Brasília, 2013.

TRIPATHI, P.; RANJAN, J. Data flow for competence management and performance assessment systems: educational institution approach. **International Journal of Innovation and Learning**, v. 13, n. 1, p. 20, 2013.

VAKOLA, M.; SODERQUIST, K. E.; PRASTACOS, G. P. Competency management in support of organisational change. **Internacional Journal of Manpower**, v. 28, n. 3/4, p. 260–275, 2007.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

APÊNDICE A – Mapeamento de Competências

ANÁLISE DOCUMENTAL E DE CONTEÚDO

COMPETÊNCIAS ORGANIZACIONAIS

LEI Nº 11.892/2008 - CRIAÇÃO DOS INSTITUTOS FEDERAIS

Art. 6º Os Institutos Federais têm por finalidades e características:

I - ofertar educação profissional e tecnológica, em todos os seus níveis e modalidades, formando e qualificando cidadãos com vistas na atuação profissional nos diversos setores da economia, com ênfase no desenvolvimento socioeconômico local, regional e nacional;

II - desenvolver a educação profissional e tecnológica como processo educativo e investigativo de geração e adaptação de soluções técnicas e tecnológicas às demandas sociais e peculiaridades regionais;

III - promover a integração e a verticalização da educação básica à educação profissional e educação superior, otimizando a infra-estrutura física, os quadros de pessoal e os recursos de gestão;

IV - orientar sua oferta formativa em benefício da consolidação e fortalecimento dos arranjos produtivos, sociais e culturais locais, identificados com base no mapeamento das potencialidades de desenvolvimento socioeconômico e cultural no âmbito de atuação do Instituto Federal;

V - constituir-se em centro de excelência na oferta do ensino de ciências, em geral, e de ciências aplicadas, em particular, estimulando o desenvolvimento de espírito crítico, voltado à investigação empírica;

VI - qualificar-se como centro de referência no apoio à oferta do ensino de ciências nas instituições públicas de ensino, oferecendo capacitação técnica e atualização pedagógica aos docentes das redes públicas de ensino;

VII - desenvolver programas de extensão e de divulgação científica e tecnológica;

VIII - realizar e estimular a pesquisa aplicada, a produção cultural, o empreendedorismo, o cooperativismo e o desenvolvimento científico e tecnológico;

IX - promover a produção, o desenvolvimento e a transferência de tecnologias sociais, notadamente as voltadas à preservação do meio ambiente.

Disposição do texto de forma corrida

ofertar educação profissional e tecnológica, em todos os seus níveis e modalidades, formando e qualificando cidadãos com vistas na atuação profissional nos diversos setores da economia, com ênfase no desenvolvimento socioeconômico local, regional e nacional; desenvolver a educação profissional e tecnológica como processo educativo e investigativo de geração e adaptação de soluções técnicas e tecnológicas às demandas sociais e peculiaridades regionais; promover a integração e a verticalização da educação básica à educação profissional e educação superior, otimizando a infra-estrutura física, os quadros de pessoal e os recursos de gestão; orientar sua oferta formativa em benefício da consolidação e fortalecimento dos arranjos produtivos, sociais e culturais locais, identificados com base no mapeamento das potencialidades de desenvolvimento socioeconômico e cultural no âmbito de atuação do Instituto Federal; constituir-se em centro de excelência na oferta do ensino de ciências, em geral, e de ciências aplicadas, em particular, estimulando o desenvolvimento de espírito crítico, voltado à investigação empírica; qualificar-se como centro de referência no apoio à oferta do ensino de ciências nas instituições públicas de ensino, oferecendo capacitação técnica e atualização pedagógica aos docentes das redes públicas de ensino; desenvolver programas de extensão e de divulgação científica e tecnológica; realizar e estimular a pesquisa aplicada, a produção cultural, o empreendedorismo, o cooperativismo e o desenvolvimento científico e tecnológico; promover a produção, o desenvolvimento e a transferência de tecnologias sociais, notadamente as voltadas à preservação do meio ambiente.

Seleção dos itens mais importantes à competência mapeada

formando e qualificando cidadãos/ desenvolver a educação profissional e tecnológica como processo educativo e investigativo/ promover a integração e a verticalização da educação básica à educação profissional e educação superior/ otimizando a infra-estrutura física, os quadros de pessoal e os recursos de gestão/ fortalecimento dos arranjos produtivos, sociais e culturais locais/ excelência na oferta do ensino de ciências e de ciências aplicadas/ estimulando o desenvolvimento de espírito crítico/ oferecendo capacitação técnica e atualização pedagógica aos docentes das redes públicas de ensino/ desenvolver programas de extensão e de divulgação científica e tecnológica/ realizar e estimular a pesquisa aplicada, a produção cultural, o empreendedorismo, o cooperativismo e o desenvolvimento científico e tecnológico/ promover a produção, o desenvolvimento e a transferência de tecnologias sociais, notadamente as voltadas à preservação do meio ambiente.

Transposição dos fragmentos

- ✓ formar e qualificar cidadãos;
- ✓ desenvolver a educação profissional e tecnológica;
- ✓ processo educativo e investigativo;
- ✓ promover a integração e a verticalização da educação;
- ✓ fortalecimento dos arranjos produtivos, sociais e culturais locais;
- ✓ excelência na oferta do ensino;
- ✓ capacitação técnica e atualização pedagógica aos docentes;
- ✓ desenvolver programas de extensão e de divulgação científica e tecnológica;
- ✓ realizar e estimular a pesquisa aplicada, a produção cultural, o empreendedorismo, o cooperativismo e o desenvolvimento científico e tecnológico;
- ✓ transferência de tecnologias sociais;
- ✓ preservação do meio ambiente;

Art. 7º Observadas as finalidades e características definidas no art. 6º desta Lei, são objetivos dos Institutos Federais:

I - ministrar educação profissional técnica de nível médio, prioritariamente na forma de cursos integrados, para os concluintes do ensino fundamental e para o público da educação de jovens e adultos;

II - ministrar cursos de formação inicial e continuada de trabalhadores, objetivando a capacitação, o aperfeiçoamento, a especialização e a atualização de profissionais, em todos os níveis de escolaridade, nas áreas da educação profissional e tecnológica;

III - realizar pesquisas aplicadas, estimulando o desenvolvimento de soluções técnicas e tecnológicas, estendendo seus benefícios à comunidade;

IV - desenvolver atividades de extensão de acordo com os princípios e finalidades da educação profissional e tecnológica, em articulação com o mundo do trabalho e os segmentos sociais, e com ênfase na produção, desenvolvimento e difusão de conhecimentos científicos e tecnológicos;

V - estimular e apoiar processos educativos que levem à geração de trabalho e renda e à emancipação do cidadão na perspectiva do desenvolvimento socioeconômico local e regional; e

VI - ministrar em nível de educação superior:

a) cursos superiores de tecnologia visando à formação de profissionais para os diferentes setores da economia;

b) cursos de licenciatura, bem como programas especiais de formação pedagógica, com vistas na formação de professores para a educação básica, sobretudo nas áreas de ciências e matemática, e para a educação profissional;

c) cursos de bacharelado e engenharia, visando à formação de profissionais para os diferentes setores da economia e áreas do conhecimento;

d) cursos de pós-graduação lato sensu de aperfeiçoamento e especialização, visando à formação de especialistas nas diferentes áreas do conhecimento; e

e) cursos de pós-graduação stricto sensu de mestrado e doutorado, que contribuam para promover o estabelecimento de bases sólidas em educação, ciência e tecnologia, com vistas no processo de geração e inovação tecnológica.

Art. 8º No desenvolvimento da sua ação acadêmica, o Instituto Federal, em cada exercício, deverá garantir o mínimo de 50% (cinquenta por cento) de suas vagas para atender aos objetivos definidos no inciso I do caput do art. 7º desta Lei, e o mínimo de 20% (vinte por cento) de suas vagas para atender ao previsto na alínea b do inciso VI do caput do citado art. 7º.

Disposição do texto de forma corrida

ministrar educação profissional técnica de nível médio, prioritariamente na forma de cursos integrados, para os concluintes do ensino fundamental e para o público da educação de jovens e adultos; ministrar cursos de formação inicial e continuada de trabalhadores, objetivando a capacitação, o aperfeiçoamento, a especialização e a atualização de profissionais, em todos os níveis de escolaridade, nas áreas da educação profissional e tecnológica; realizar pesquisas aplicadas, estimulando o desenvolvimento de soluções técnicas e tecnológicas, estendendo seus benefícios à comunidade; desenvolver atividades de extensão de acordo com os princípios e finalidades da educação profissional e tecnológica, em articulação com o mundo do trabalho e os segmentos sociais, e com ênfase na produção, desenvolvimento e difusão de conhecimentos científicos e tecnológicos; estimular e apoiar processos educativos que levem à geração de trabalho e renda e à emancipação do cidadão na perspectiva do desenvolvimento socioeconômico local e regional; e ministrar em nível de educação superior: cursos superiores de tecnologia visando à formação de profissionais para os diferentes setores da economia; cursos de licenciatura, bem como programas especiais de formação pedagógica, com vistas na formação de professores para a educação

básica, sobretudo nas áreas de ciências e matemática, e para a educação profissional; cursos de bacharelado e engenharia, visando à formação de profissionais para os diferentes setores da economia e áreas do conhecimento; cursos de pós-graduação lato sensu de aperfeiçoamento e especialização, visando à formação de especialistas nas diferentes áreas do conhecimento; e cursos de pós-graduação stricto sensu de mestrado e doutorado, que contribuam para promover o estabelecimento de bases sólidas em educação, ciência e tecnologia, com vistas no processo de geração e inovação tecnológica. No desenvolvimento da sua ação acadêmica, o Instituto Federal, em cada exercício, deverá garantir o mínimo de 50% (cinquenta por cento) de suas vagas para atender aos objetivos definidos no inciso I do caput do art. 7º desta Lei, e o mínimo de 20% (vinte por cento) de suas vagas para atender ao previsto na alínea *b* do inciso VI do caput do citado art. 7º.

Seleção dos itens mais importantes à competência mapeada

ministrar educação profissional técnica de nível médio, **prioritariamente na forma de cursos integrados**, para os concluintes do ensino fundamental e para o público da **educação de jovens e adultos**; **ministrar cursos de formação inicial e continuada de trabalhadores**, objetivando a capacitação, o aperfeiçoamento, a especialização e a atualização de profissionais, em todos os níveis de escolaridade, nas áreas da educação profissional e tecnológica; **realizar pesquisas aplicadas**, estimulando o desenvolvimento de **soluções técnicas e tecnológicas**, estendendo seus **benefícios à comunidade**; **desenvolver atividades de extensão** de acordo com os princípios e finalidades da educação profissional e tecnológica, em **articulação com o mundo do trabalho** e os segmentos sociais, e com ênfase na produção, desenvolvimento e difusão de conhecimentos científicos e tecnológicos; estimular e apoiar **processos educativos que levem à geração de trabalho e renda** e à emancipação do cidadão na perspectiva do **desenvolvimento socioeconômico local e regional**; e ministrar em nível de educação superior: **cursos superiores de tecnologia** visando à formação de profissionais para os diferentes setores da economia; **cursos de licenciatura**, bem como programas especiais de formação pedagógica, com vistas na **formação de professores para a educação básica**, sobretudo nas áreas de ciências e matemática, e para a educação profissional; **cursos de bacharelado e engenharia**, visando à formação de profissionais para os diferentes setores da economia e áreas do conhecimento; **cursos de pós-graduação lato sensu de aperfeiçoamento e especialização**, visando à formação de especialistas nas diferentes áreas do conhecimento; e **cursos de pós-graduação stricto sensu de mestrado e doutorado**, que contribuam para promover o estabelecimento de bases sólidas em educação, ciência e tecnologia, com vistas no processo de **geração e inovação tecnológica**. No desenvolvimento da sua ação acadêmica, o Instituto Federal, em cada exercício, deverá garantir o mínimo de 50% (cinquenta por cento) de suas vagas para atender aos objetivos definidos no inciso I do caput do art. 7º desta Lei, e o mínimo de 20% (vinte por cento) de suas vagas para atender ao previsto na alínea *b* do inciso VI do caput do citado art. 7º.

Transposição dos fragmentos

- ✓ ministrar educação profissional prioritariamente na forma de cursos integrados ao ensino médio;
- ✓ educação de jovens e adultos;
- ✓ cursos de formação inicial e continuada de trabalhadores;
- ✓ realizar pesquisas aplicadas;
- ✓ soluções técnicas e tecnológicas;
- ✓ benefícios à comunidade;
- ✓ desenvolver atividades de extensão;
- ✓ articulação com o mundo do trabalho;
- ✓ processos educativos que levem à geração de trabalho e renda;
- ✓ desenvolvimento socioeconômico local e regional;
- ✓ cursos de licenciatura;
- ✓ formação de professores para a educação básica;
- ✓ cursos de bacharelado e engenharia;
- ✓ cursos de pós-graduação lato sensu de aperfeiçoamento e especialização;
- ✓ cursos de pós-graduação stricto sensu de mestrado e doutorado;
- ✓ geração e inovação tecnológica;

ESTATUTO DO IFRR

Art. 3º - O IFRR, em sua atuação, observa os seguintes princípios norteadores:

- I. compromisso com a justiça social, equidade, cidadania, ética, preservação do meio ambiente, transparência e gestão democrática;
- II. verticalização do ensino e sua integração com a pesquisa e a extensão;
- III. eficácia nas respostas de formação profissional, difusão do conhecimento científico e tecnológico e suporte aos arranjos produtivos locais, sociais e culturais;
- IV. inclusão de pessoas com necessidades educacionais especiais e deficiências

específicas; e

V. natureza pública e gratuita do ensino, sob a responsabilidade da União.

Disposição do texto de forma corrida

O IFRR, em sua atuação, observa os seguintes princípios norteadores: compromisso com a justiça social, equidade, cidadania, ética, preservação do meio ambiente, transparência e gestão democrática; verticalização do ensino e sua integração com a pesquisa e a extensão; eficácia nas respostas de formação profissional, difusão do conhecimento científico e tecnológico e suporte aos arranjos produtivos locais, sociais e culturais; inclusão de pessoas com necessidades educacionais especiais e deficiências específicas; e natureza pública e gratuita do ensino, sob a responsabilidade da União.

Seleção dos itens mais importantes à competência mapeada

O IFRR, em sua atuação, observa os seguintes princípios norteadores: compromisso com a justiça social, equidade, cidadania, ética, preservação do meio ambiente, transparência e gestão democrática; verticalização do ensino e sua integração com a pesquisa e a extensão; eficácia nas respostas de formação profissional, difusão do conhecimento científico e tecnológico e suporte aos arranjos produtivos locais, sociais e culturais; inclusão de pessoas com necessidades educacionais especiais e deficiências específicas; e natureza pública e gratuita do ensino, sob a responsabilidade da União.

Transposição dos fragmentos

- ✓ compromisso com a justiça social;
- ✓ equidade, cidadania, ética;
- ✓ preservação do meio ambiente;
- ✓ transparência e gestão democrática;
- ✓ verticalização do ensino e sua integração com a pesquisa e a extensão;
- ✓ eficácia nas respostas de formação profissional;
- ✓ difusão do conhecimento científico e tecnológico;
- ✓ suporte aos arranjos produtivos locais, sociais e culturais;
- ✓ inclusão de pessoas com necessidades educacionais especiais e deficiências específicas;
- ✓ natureza pública e gratuita do ensino.

PLANO DE DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL

Missão

Promover formação integral, articulando ensino, pesquisa e extensão, em consonância com os arranjos produtivos locais, sociais e culturais, contribuindo para o desenvolvimento sustentável.

Visão de Futuro

Ser referência no País como instituição de formação profissional e tecnológica na promoção de ensino, pesquisa e extensão.

Valores

- Ética
- Compromisso social
- Gestão Democrática
- Excelência
- Sustentabilidade
- Respeito à Diversidade
- Justiça

Objetivos estratégicos do IFRR

- Fortalecer continuamente a qualidade do ensino.
- Garantir a oferta regular de cursos na modalidade a distância.
- Desenvolver atividades de extensão em articulação com o mundo do trabalho e os arranjos produtivos, sociais e culturais.
- Incentivar o desenvolvimento da pesquisa, pós-graduação e inovação tecnológica.
- Assegurar aos estudantes condições de permanência e conclusão com êxito.
- Desenvolver atividades institucionais de acordo com os objetivos do desenvolvimento sustentável.
- Criar condições para atender às demandas das Pessoas com Necessidades Educacionais Especiais/Específicas (PNEEs).
- Consolidar a estrutura de governança.

- Implementar sistema integrado de gestão institucional.
- Difundir e implementar ações para a consecução dos objetivos expressos no mapa estratégico, por meio de planos de ação e do aperfeiçoamento dos instrumentos de monitoramento e avaliação.
- Promover ações voltadas para a qualidade de vida no trabalho, capacitação e qualificação profissional.
- Consolidar a expansão e reestruturação do IFRR para promover qualidade dos seus serviços prestados.
- Melhorar a qualidade da infraestrutura de telecomunicações.
- Manter os serviços direcionados ao funcionamento da instituição

Disposição do texto de forma corrida

Promover formação integral, articulando ensino, pesquisa e extensão, em consonância com os arranjos produtivos locais, sociais e culturais, contribuindo para o desenvolvimento sustentável. Ser referência no País como instituição de formação profissional e tecnológica na promoção de ensino, pesquisa e extensão. Ética. Compromisso social. Gestão Democrática. Excelência. Sustentabilidade. Respeito à Diversidade. Justiça. Fortalecer continuamente a qualidade do ensino. Garantir a oferta regular de cursos na modalidade a distância. Desenvolver atividades de extensão em articulação com o mundo do trabalho e os arranjos produtivos, sociais e culturais. Incentivar o desenvolvimento da pesquisa, pós-graduação e inovação tecnológica. Assegurar aos estudantes condições de permanência e conclusão com êxito. Desenvolver atividades institucionais de acordo com os objetivos do desenvolvimento sustentável. Criar condições para atender às demandas das Pessoas com Necessidades Educacionais Especiais/Específicas (PNEEs). Consolidar a estrutura de governança. Implementar sistema integrado de gestão institucional. Difundir e implementar ações para a consecução dos objetivos expressos no mapa estratégico, por meio de planos de ação e do aperfeiçoamento dos instrumentos de monitoramento e avaliação. Promover ações voltadas para a qualidade de vida no trabalho, capacitação e qualificação profissional. Consolidar a expansão e reestruturação do IFRR para promover qualidade dos seus serviços prestados. Melhorar a qualidade da infraestrutura de telecomunicações. Manter os serviços direcionados ao funcionamento da instituição.

Seleção dos itens mais importantes à competência mapeada

Promover formação integral, articulando ensino, pesquisa e extensão, em consonância com os arranjos produtivos locais, sociais e culturais, **contribuindo para o desenvolvimento sustentável. Ser referência no País como instituição de formação profissional e tecnológica** na promoção de ensino, pesquisa e extensão. **Ética. Compromisso social. Gestão Democrática. Excelência. Sustentabilidade. Respeito à Diversidade. Justiça. Fortalecer** continuamente a **qualidade do ensino**. Garantir a oferta regular de cursos na modalidade a distância. Desenvolver atividades de extensão em articulação com o mundo do trabalho e os arranjos produtivos, sociais e culturais. **Incentivar o desenvolvimento da pesquisa, pós-graduação e inovação tecnológica. Assegurar aos estudantes condições de permanência e conclusão com êxito.** Desenvolver atividades institucionais de acordo com os objetivos do **desenvolvimento sustentável**. Criar condições para **atender às demandas das Pessoas com Necessidades Educacionais Especiais/Específicas (PNEEs)**. **Consolidar a estrutura de governança**. Implementar sistema integrado de gestão institucional. Difundir e implementar ações para a **consecução dos objetivos expressos no mapa estratégico**, por meio de **planos de ação** e do **aperfeiçoamento dos instrumentos de monitoramento e avaliação**. Promover ações voltadas para a **qualidade de vida no trabalho, capacitação e qualificação profissional**. Consolidar a **expansão e reestruturação do IFRR** para promover **qualidade dos seus serviços prestados**. Melhorar a **qualidade da infraestrutura de telecomunicações**. Manter os serviços direcionados ao funcionamento da instituição.

Transposição dos fragmentos

- ✓ contribuindo para o desenvolvimento sustentável.
- ✓ Ser referência no País como instituição de formação profissional e tecnológica
- ✓ Qualidade do ensino
- ✓ Ética.
- ✓ Compromisso social.
- ✓ Gestão Democrática.
- ✓ Excelência.
- ✓ Sustentabilidade.
- ✓ Respeito à Diversidade.
- ✓ Justiça.
- ✓ Fortalecer a qualidade do ensino
- ✓ Incentivar o desenvolvimento da pesquisa, pós-graduação e inovação tecnológica.
- ✓ Assegurar aos estudantes condições de permanência e conclusão com êxito.
- ✓ Desenvolvimento sustentável
- ✓ Atender às demandas das Pessoas com Necessidades Educacionais Especiais/Específicas (PNEEs).

- ✓ Consolidar a estrutura de governança
- ✓ Consecução dos objetivos expressos no mapa estratégico e planos de ação
- ✓ Aperfeiçoamento dos instrumentos de monitoramento e avaliação
- ✓ Qualidade de vida no trabalho, capacitação e qualificação profissional.
- ✓ Expansão e reestruturação do IFRR
- ✓ Qualidade dos seus serviços prestados.
- ✓ Qualidade da infraestrutura de telecomunicações

COMPETÊNCIAS SETORIAIS

REGIMENTO GERAL

DO GABINETE DA REITORIA

Art. 74. O Gabinete, dirigido por um Chefe nomeado por ato do Reitor, é o órgão responsável por organizar, assistir, coordenar, fomentar e articular a ação política e administrativa da Reitoria.

Art. 75. Para o desempenho de suas funções, o Gabinete poderá dispor das orientações dos órgãos de controle e consultores, bem como as das Assessorias Especiais.

Art. 76. Compete ao Chefe de Gabinete:

- I. assistir ao Reitor no seu relacionamento institucional e administrativo;
- II. supervisionar os trabalhos da secretaria da Reitoria;
- III. preparar a correspondência oficial da Reitoria;
- IV. coordenar o protocolo oficial da Reitoria;
- V. participar de comissões designadas pelo Reitor;
- VI. receber documentação submetida à Reitoria, preparando-a para assinatura do Reitor, ou diligenciando os encaminhamentos necessários;
- VII. organizar a agenda do Reitor;
- VIII. organizar o conjunto normativo da Reitoria;
- IX. recepcionar os visitantes na Reitoria.

Art. 77. Compete à Secretaria do Gabinete:

- I. prestar suporte administrativo às atividades da Reitoria;
- II. recepcionar, distribuir e encaminhar os documentos no âmbito da Reitoria;
- III. zelar pelos bens patrimoniais da Reitoria.

Disposição do texto de forma corrida

O Gabinete, dirigido por um Chefe nomeado por ato do Reitor, é o órgão responsável por organizar, assistir, coordenar, fomentar e articular a ação política e administrativa da Reitoria. Para o desempenho de suas funções, o Gabinete poderá dispor das orientações dos órgãos de controle e consultores, bem como as das Assessorias Especiais. Compete ao Chefe de Gabinete: assistir ao Reitor no seu relacionamento institucional e administrativo; supervisionar os trabalhos da secretaria da Reitoria; preparar a correspondência oficial da Reitoria; coordenar o protocolo oficial da Reitoria; participar de comissões designadas pelo Reitor; receber documentação submetida à Reitoria, preparando-a para assinatura do Reitor, ou diligenciando os encaminhamentos necessários; organizar a agenda do Reitor; organizar o conjunto normativo da Reitoria; recepcionar os visitantes na Reitoria. Compete à Secretaria do Gabinete: prestar suporte administrativo às atividades da Reitoria; recepcionar, distribuir e encaminhar os documentos no âmbito da Reitoria; zelar pelos bens patrimoniais da Reitoria.

Seleção dos itens mais importantes à competência mapeada

O Gabinete, dirigido por um Chefe nomeado por ato do Reitor, é o órgão responsável por **organizar, assistir, coordenar, fomentar e articular a ação política e administrativa da Reitoria**. Para o desempenho de suas funções, o Gabinete poderá dispor das orientações dos órgãos de controle e consultores, bem como as das Assessorias Especiais. Compete ao Chefe de Gabinete: **assistir ao Reitor no seu relacionamento institucional e administrativo; supervisionar os trabalhos da secretaria da Reitoria; preparar a correspondência oficial da Reitoria; coordenar o protocolo oficial da Reitoria; participar de comissões designadas pelo Reitor; receber documentação submetida à Reitoria**, preparando-a para assinatura do Reitor, ou **diligenciando os encaminhamentos necessários; organizar a agenda do Reitor; organizar o conjunto normativo da Reitoria; recepcionar os visitantes na Reitoria**. Compete à Secretaria do Gabinete: prestar suporte administrativo às atividades da Reitoria; recepcionar, distribuir e encaminhar os documentos no âmbito da Reitoria; zelar pelos bens patrimoniais da Reitoria.

Transposição dos fragmentos

- ✓ organizar, assistir, coordenar, fomentar e articular a ação política e administrativa da Reitoria

- ✓ assistir ao Reitor no seu relacionamento institucional e administrativo
- ✓ supervisionar os trabalhos da secretaria da Reitoria
- ✓ preparar a correspondência oficial da Reitoria
- ✓ coordenar o protocolo oficial da Reitoria
- ✓ participar de comissões designadas pelo Reitor
- ✓ receber documentação submetida à Reitoria
- ✓ organizar a agenda do Reitor
- ✓ organizar o conjunto normativo da Reitoria
- ✓ recepcionar os visitantes na Reitoria

OBS.: As competências setoriais dos demais setores pesquisados foram realizadas seguindo esse mesmo padrão, retiradas do Regimento Geral, todavia, objetivando a síntese deste trabalho, não foram aqui dispostas. Os demais setores pesquisados foram: Coordenação de Cadastro, Coordenação de Pagamento, Coordenação de Desenvolvimento de Servidores, Coordenação de Qualidade de Vida e Benefícios, Pró-reitoria de Administração, Diretoria de Administração, Departamento de Compras, Coordenação de Pesquisa de Preço, Coordenação de Orçamento, Departamento de Contabilidade e Finanças, Pró-reitoria de Ensino, Diretoria de Políticas de Educação a Distância, Núcleo de Inovação Tecnológica, Pró-reitoria de Extensão, Pró-reitoria de Desenvolvimento Institucional, Coordenação de Informações Institucionais e Procuradoria Federal.

COMPETÊNCIAS INDIVIDUAIS

PLANO DE CARREIRA DOS CARGOS TÉCNICO-ADMINISTRATIVOS EM EDUCAÇÃO

Descrição de cargos nível de classificação: D

Denominação do cargo: Assistente em Administração

Código CBO - 4110-10

Requisito de qualificação para ingresso no cargo

Escolaridade: médio profissionalizante ou médio completo + experiência

outros: experiência de 12 meses

Habilitação profissional

Descrição sumária do cargo: executar serviços de apoio nas áreas de recursos humanos, administração, finanças e logística; atender usuários, fornecendo e recebendo informações; tratar de documentos variados, cumprindo todo o procedimento necessário referente aos mesmos; preparar relatórios e planilhas; executar serviços gerais de escritórios.

Descrição de atividades típicas do cargo

- Tratar documentos:

Registrar a entrada e saída de documentos; triar e distribuir documentos; conferir dados e datas; verificar documentos conforme normas; conferir notas fiscais e faturas de pagamentos; identificar irregularidades nos documentos; conferir cálculos; submeter pareceres para apreciação da chefia; classificar documentos, segundo critérios pré-estabelecidos; arquivar documentos conforme procedimentos.

- Preencher documentos:

Digitar textos e planilhas; preencher formulários.

- Preparar relatórios, formulários e planilhas:

Coletar dados; elaborar planilhas de cálculos; confeccionar organogramas, fluxogramas e cronogramas; efetuar cálculos; elaborar correspondência; dar apoio operacional para elaboração de manuais técnicos.

- Acompanhar processos administrativos:

Verificar prazos estabelecidos; localizar processos; encaminhar protocolos internos; atualizar cadastro; convalidar publicação de atos; expedir ofícios e memorandos.

- Atender usuários no local ou à distância:

Fornecer informações; Identificar natureza das solicitações dos usuários; Atender fornecedores.

- Executar rotinas de apoio na área de recursos humanos:

Executar procedimentos de recrutamento e seleção; dar suporte administrativo à área de treinamento e desenvolvimento; orientar servidores sobre direitos e deveres; controlar frequência e deslocamentos dos servidores; atuar na elaboração da folha de pagamento; controlar recepção e distribuição de benefícios; atualizar dados dos servidores.

- Executar rotinas de apoio na área de materiais, patrimônio e logística:

Controlar material de expediente; levantar a necessidade de material; requisitar materiais; solicitar compra de material; conferir material solicitado; providenciar devolução de material fora de especificação; distribuir material

de expediente; controlar expedição de malotes e recebimentos; controlar execução de serviços gerais (limpeza, transporte, vigilância); pesquisar preços.

- Executar rotinas de apoio na área orçamentária e financeira:

Preparar minutas de contratos e convênios; digitar notas de lançamentos contábeis; efetuar cálculos; emitir cartas convite e editais nos processos de compras e serviços.

- Participar da elaboração de projetos referentes a melhoria dos serviços da instituição:

Coletar dados; elaborar planilhas de cálculos; confeccionar organogramas, fluxogramas e cronogramas; atualizar dados para a elaboração de planos e projetos.

- Secretariar reuniões e outros eventos:

Redigir atas, memorandos, portarias, ofícios e outros documentos utilizando redação oficial.

- Executar outras tarefas de mesma natureza e nível de complexidade associadas ao ambiente organizacional.

Disposição do texto de forma corrida

executar serviços de apoio nas áreas de recursos humanos, administração, finanças e logística; atender usuários, fornecendo e recebendo informações; tratar de documentos variados, cumprindo todo o procedimento necessário referente aos mesmos; preparar relatórios e planilhas; executar serviços gerais de escritórios. Tratar documentos: Registrar a entrada e saída de documentos; triar e distribuir documentos; conferir dados e datas; verificar documentos conforme normas; conferir notas fiscais e faturas de pagamentos; identificar irregularidades nos documentos; conferir cálculos; submeter pareceres para apreciação da chefia; classificar documentos, segundo critérios pré-estabelecidos; arquivar documentos conforme procedimentos. Preencher documentos: Digitar textos e planilhas; preencher formulários. Preparar relatórios, formulários e planilhas: Coletar dados; elaborar planilhas de cálculos; confeccionar organogramas, fluxogramas e cronogramas; efetuar cálculos; elaborar correspondência; dar apoio operacional para elaboração de manuais técnicos. Acompanhar processos administrativos: Verificar prazos estabelecidos; localizar processos; encaminhar protocolos internos; atualizar cadastro; convalidar publicação de atos; expedir ofícios e memorandos. Atender usuários no local ou à distância: Fornecer informações; Identificar natureza das solicitações dos usuários; Atender fornecedores. Executar rotinas de apoio na área de recursos humanos: Executar procedimentos de recrutamento e seleção; dar suporte administrativo à área de treinamento e desenvolvimento; orientar servidores sobre direitos e deveres; controlar frequência e deslocamentos dos servidores; atuar na elaboração da folha de pagamento; controlar recepção e distribuição de benefícios; atualizar dados dos servidores. Executar rotinas de apoio na área de materiais, patrimônio e logística: Controlar material de expediente; levantar a necessidade de material; requisitar materiais; solicitar compra de material; conferir material solicitado; providenciar devolução de material fora de especificação; distribuir material de expediente; controlar expedição de malotes e recebimentos; controlar execução de serviços gerais (limpeza, transporte, vigilância); pesquisar preços. Executar rotinas de apoio na área orçamentária e financeira: Preparar minutas de contratos e convênios; digitar notas de lançamentos contábeis; efetuar cálculos; emitir cartas convite e editais nos processos de compras e serviços. Participar da elaboração de projetos referentes a melhoria dos serviços da instituição: Coletar dados; elaborar planilhas de cálculos; confeccionar organogramas, fluxogramas e cronogramas; atualizar dados para a elaboração de planos e projetos. Secretariar reuniões e outros eventos: Redigir atas, memorandos, portarias, ofícios e outros documentos utilizando redação oficial. Executar outras tarefas de mesma natureza e nível de complexidade associadas ao ambiente organizacional.

Seleção dos itens mais importantes à competência mapeada

executar serviços de apoio nas áreas de recursos humanos, administração, finanças e logística; atender usuários, fornecendo e recebendo informações; tratar de documentos variados, cumprindo todo o procedimento necessário referente aos mesmos; **preparar relatórios e planilhas; executar serviços gerais de escritórios**. Tratar documentos: **Registrar a entrada e saída de documentos; triar e distribuir documentos**; conferir dados e datas; verificar documentos conforme normas; **conferir notas fiscais** e faturas de pagamentos; **identificar irregularidades nos documentos; conferir cálculos; submeter pareceres para apreciação da chefia; classificar documentos**, segundo critérios pré-estabelecidos; **arquivar documentos** conforme procedimentos. Preencher documentos: Digitar textos e planilhas; preencher formulários. **Preparar relatórios, formulários e planilhas: Coletar dados; elaborar planilhas de cálculos; confeccionar organogramas, fluxogramas e cronogramas; efetuar cálculos; elaborar correspondência**; dar apoio operacional para elaboração de manuais técnicos. Acompanhar processos administrativos: Verificar prazos estabelecidos; **localizar processos; encaminhar protocolos internos; atualizar cadastro; convalidar publicação de atos; expedir ofícios e memorandos**. Atender usuários no local ou à distância: Fornecer informações; Identificar natureza das solicitações dos usuários; **Atender fornecedores**. Executar rotinas de apoio na área de recursos humanos: **Executar procedimentos de recrutamento e seleção; dar suporte administrativo à área de treinamento e desenvolvimento; orientar servidores sobre direitos e deveres; controlar frequência e deslocamentos dos servidores; atuar na elaboração da folha de pagamento; controlar recepção e distribuição de benefícios; atualizar dados dos servidores**. Executar rotinas de apoio na área de materiais, patrimônio e logística: Controlar

material de expediente; **levantar a necessidade de material; requisitar materiais; solicitar compra de material; conferir material solicitado;** providenciar devolução de material fora de especificação; **distribuir material de expediente; controlar expedição de malotes e recebimentos; controlar execução de serviços gerais (limpeza, transporte, vigilância); pesquisar preços.** Executar rotinas de apoio na área orçamentária e financeira: **Preparar minutas de contratos e convênios; digitar notas de lançamentos contábeis;** efetuar cálculos; **emitir cartas convite e editais nos processos de compras e serviços.** Participar da elaboração de projetos referentes a melhoria dos serviços da instituição: Coletar dados; elaborar planilhas de cálculos; confeccionar organogramas, fluxogramas e cronogramas; atualizar dados para a elaboração de planos e projetos. **Secretariar reuniões e outros eventos: Redigir atas, memorandos, portarias, ofícios e outros documentos utilizando redação oficial. Executar outras tarefas de mesma natureza e nível de complexidade associadas ao ambiente organizacional.**

Transposição dos fragmentos

- ✓ executar serviços de apoio nas áreas de recursos humanos, administração, finanças e logística
- ✓ atender usuários
- ✓ preparar relatórios e planilhas
- ✓ executar serviços gerais de escritórios
- ✓ registrar a entrada e saída de documentos
- ✓ triar e distribuir documentos
- ✓ conferir notas fiscais
- ✓ identificar irregularidades nos documentos
- ✓ conferir cálculos
- ✓ submeter pareceres para apreciação da chefia
- ✓ classificar documentos
- ✓ arquivar documentos
- ✓ preparar relatórios, formulários e planilhas
- ✓ coletar dados
- ✓ elaborar planilhas de cálculos
- ✓ confeccionar organogramas, fluxogramas e cronogramas
- ✓ efetuar cálculos
- ✓ elaborar correspondência
- ✓ localizar processos;
- ✓ encaminhar protocolos internos
- ✓ atualizar cadastro
- ✓ convalidar publicação de atos
- ✓ expedir ofícios e memorandos
- ✓ atender usuários no local ou à distância
- ✓ atender fornecedores
- ✓ executar procedimentos de recrutamento e seleção
- ✓ dar suporte administrativo à área de treinamento e desenvolvimento
- ✓ orientar servidores sobre direitos e deveres
- ✓ controlar frequência e deslocamentos dos servidores
- ✓ atuar na elaboração da folha de pagamento
- ✓ controlar recepção e distribuição de benefícios
- ✓ atualizar dados dos servidores
- ✓ levantar a necessidade de material
- ✓ requisitar materiais
- ✓ solicitar compra de material
- ✓ conferir material solicitado
- ✓ distribuir material de expediente
- ✓ controlar expedição de malotes e recebimentos
- ✓ controlar execução de serviços gerais (limpeza, transporte, vigilância)
- ✓ pesquisar preços
- ✓ preparar minutas de contratos e convênios
- ✓ digitar notas de lançamentos contábeis
- ✓ emitir cartas convite e editais nos processos de compras e serviços
- ✓ secretariar reuniões e outros eventos
- ✓ redigir atas, memorandos, portarias, ofícios e outros documentos utilizando redação oficial.
- ✓ executar outras tarefas de mesma natureza e nível de complexidade associadas ao ambiente organizacional

FORMULÁRIO DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DO IFRR

Assiduidade
 Pontualidade
 Tratamento com as pessoas
 Capacidade de iniciativa
 Criatividade
 Autodesenvolvimento
 Disciplina
 Relacionamento em equipe
 Aceite a mudanças
 Recebimento e emissão de *feedback*
 Ética
 Produtividade
 Cumprimento de prazos
 Redação correta
 Racionalização do tempo
 Utilização de máquinas e equipamentos de forma correta
 Responsabilidade
 Discrição
 Honestidade
 Sinceridade
 Imparcialidade
 Cumprimento às normas
 Justiça
 Zelo pelo patrimônio da instituição

CATEGORIZAÇÃO EM TEMAS DAS COMPETÊNCIAS ORGANIZACIONAIS GERAIS

→ Das competências organizacionais foram extraídas somente as que tinham mais relação com o cargo Assistente em Administração, sendo as demais, portanto, desconsideradas para este estudo.

COMPETÊNCIAS ORGANIZACIONAIS GERAIS

Desenvolvimento sustentável e compromisso com a sociedade

- ✓ preservar o meio ambiente
- ✓ gerar benefícios à comunidade
- ✓ contribuir para o desenvolvimento sustentável
- ✓ comprometer-se com desenvolvimento socioeconômico local e regional
- ✓ comprometer-se com a justiça social
- ✓ dar suporte aos arranjos produtivos locais, sociais e culturais
- ✓ garantir a inclusão de pessoas com necessidades educacionais especiais e deficiências específicas
- ✓ garantir o respeito à diversidade
- ✓ desenvolver atividades de extensão
- ✓ articular com o mundo do trabalho

Eficiência e eficácia institucional

- ✓ ser referência no país como instituição de formação profissional e tecnológica
- ✓ garantir transparência e gestão democrática
- ✓ primar pela ética
- ✓ garantir excelência nos serviços prestados
- ✓ consolidar a estrutura de governança
- ✓ atingir os objetivos expressos no mapa estratégico e planos de ação
- ✓ promover o aperfeiçoamento dos instrumentos de monitoramento e avaliação
- ✓ propiciar qualidade de vida no trabalho, capacitação e qualificação profissional
- ✓ buscar a expansão e reestruturação do IFRR
- ✓ garantir qualidade da infraestrutura de telecomunicações

Pesquisa e inovação tecnológica

- ✓ realizar pesquisas aplicadas
- ✓ realizar transferência de tecnologias sociais
- ✓ gerar soluções técnicas e tecnológicas
- ✓ gerar inovação tecnológica
- ✓ difundir o conhecimento científico e tecnológico

APÊNDICE B – Modelos de Questionários

QUESTIONÁRIO PARA GESTORES

Senhor gestor, este questionário trata-se de uma pesquisa realizada pela servidora Jorgehanny Barroso Tocantins, aluna do Mestrado Profissional em Engenharia de Produção, realizado por meio de convênio entre o Instituto Federal de Roraima – IFRR e a Universidade Estadual Paulista – UNESP, cujo objetivo geral é propor melhorias no processo de planejamento da força de trabalho dos servidores técnicos-administrativos ocupantes do cargo de Assistente em Administração, por meio da Gestão por Competências.

O intuito deste questionário é mapear as competências necessárias para atuação dos servidores Assistentes em Administração conforme cada setor no IFRR, e assim, identificar possíveis lacunas de competência que podem servir de base para um planejamento de capacitação e para justificativa de novas contratações, e assim, contribuir para o atingimento dos objetivos e metas institucionais.

A primeira etapa ocorrerá com a aplicação deste questionário aos Gestores e Assistentes em Administração. Posteriormente os dados serão tratados, de modo que se possa fazer a junção das informações levantadas e assim tenha-se a relação das competências necessárias para atuação do assistente em cada setor do IFRR, bem como, quais competências precisam ser desenvolvidas.

Esperamos contar com sua contribuição nesta pesquisa que busca melhorar o nosso trabalho diário.

IDENTIFICAÇÃO
Nome: _____
Formação: _____
Pós-graduação: _____
Tempo de IFRR: _____
Setor de lotação: _____
Quantos Assistentes em Administração estão lotados neste setor? _____

Classifique as **Competências Organizacionais Gerais** relacionadas a seguir, de acordo com o nível de importância que cada uma tem para atuação do **Assistente em Administração** no seu setor. Para a classificação você deverá atribuir valores de 1 a 5, conforme a seguinte escala:

Sem importância	Pouco importante	Importante	Muito importante	Extremamente importante
1	2	3	4	5

COMPETÊNCIAS ORGANIZACIONAIS GERAIS

Desenvolvimento sustentável e compromisso com a sociedade	Nível de importância				
	1	2	3	4	5
Preservar o meio ambiente					
Gerar benefícios à comunidade					
Contribuir para o desenvolvimento sustentável					
Comprometer-se com desenvolvimento socioeconômico local e regional					
Comprometer-se com a justiça social					
Dar suporte aos arranjos produtivos locais, sociais e culturais					
Garantir a inclusão de pessoas com necessidades educacionais especiais e deficiências específicas					
Garantir o respeito à diversidade					
Desenvolver atividades de extensão					
Articular com o mundo do trabalho					

Eficiência e eficácia institucional					
Ser referência no país como instituição de formação profissional e tecnológica					
Garantir transparência e gestão democrática					
Primar pela ética					
Garantir excelência nos serviços prestados					
Consolidar a estrutura de governança					
Atingir os objetivos expressos no mapa estratégico e planos de ação					
Promover o aperfeiçoamento dos instrumentos de monitoramento e avaliação					
Propiciar qualidade de vida no trabalho, capacitação e qualificação profissional					
Buscar a expansão e reestruturação do IFRR					
Garantir qualidade da infraestrutura de telecomunicações					
Pesquisa e inovação tecnológica					
Realizar pesquisas aplicadas					
Realizar transferência de tecnologias sociais					
Gerar soluções técnicas e tecnológicas					
Gerar inovação tecnológica					
Difundir o conhecimento científico e tecnológico					

Agora classifique as **Competências Individuais e Setoriais** que os Assistentes devem ter para atuação no seu setor de lotação, de acordo com o nível de importância da competência para a execução do trabalho diário. Para a classificação você deverá atribuir valores de 1 a 5, conforme a seguinte escala:

Sem importância	Pouco importante	Importante	Muito importante	Extremamente importante
1	2	3	4	5

As competências estão divididas em Tarefas, Conhecimentos, Habilidades e Atitudes. Ao final de cada planilha há um espaço para que você indique e classifique outras competências, que por ventura não tenham sido relacionadas, mas que você julga serem necessárias para atuação do Assistente em Administração no seu setor.

Para as tarefas responda também a essas três perguntas:

1. Qual a periodicidade com que a tarefa é executada? (quantas vezes por dia, semana, mês, ano)
2. Quanto tempo a tarefa dura para ser executada? (quantas horas, dias, meses)
3. Quantas pessoas são necessárias para executar a tarefa?

CONHECIMENTOS	Nível de importância				
	1	2	3	4	5
Word/Excel/Power Point					
Corel Draw					
Regras de fluxograma					
Regras da ABNT					
Métodos de pesquisa					
Regras matemáticas e estatísticas					
Economia					
Conhecer os processos do seu trabalho					
Conhecer as normas referentes à sua função					
Conhecer as expectativas do cidadão					
Legislação de recursos humanos					
Técnicas de entrevistas					
Conhecer o sistema SIAPE					
Pedagogia de montagem de curso de capacitação					
Métodos de controle eletrônico e o sistema SIAPE					
Conhecer atividades de saúde e bem-estar					
Regras de estocagem					
Conhecer estruturas de notas fiscais					
Conhecer técnicas de conferência					
Normas de fiscalização de serviços terceirizados					
Conhecer o sistema ComprasNet					
Conhecer as leis de licitações e contratos					
Regras de secretariado					
Formas de tratamento e redação oficial					
Conhecer de cerimonial					
Regras de arquivologia					
Conhecer a estrutura da organização					
Conhecer ferramentas de buscas					
Conhecer ferramentas de fotocópias					
Conhecer ferramentas de digitalização					
HABILIDADES					
Organização					
Criatividade					
Comunicação escrita					
Comunicação verbal					
Habilidade matemática					
Raciocínio lógico					
Atenção concentrada					
Aptidão para operar calculadoras					
Aptidão para operar ferramentas computacionais					
Raciocínio analítico					
Autodesenvolvimento					
Relacionamento interpessoal					
Administração de conflitos					
Solucionar problemas					
Negociação					
Autocontrole					
Empatia					
Leitura					
Trabalho em equipe					
Observação					
Planejamento					
Controle					
Perícia					

QUESTIONÁRIO PARA ASSISTENTES EM ADMINISTRAÇÃO

Senhor servidor, este questionário trata-se de uma pesquisa realizada pela servidora Jorgehanny Barroso Tocantins, aluna do Mestrado Profissional em Engenharia de Produção, realizado por meio de convênio entre o Instituto Federal de Roraima – IFRR e a Universidade Estadual Paulista – UNESP, cujo objetivo geral é propor melhorias no processo de planejamento da força de trabalho dos servidores técnicos-administrativos ocupantes do cargo de Assistente em Administração por meio da Gestão por Competências.

O intuito deste questionário é mapear as competências necessárias para atuação dos servidores técnicos-administrativos ocupantes do cargo de Assistente em Administração conforme as áreas de atuação no IFRR, e assim, identificar possíveis lacunas de competência que podem servir de base para um planejamento de capacitação, e assim, contribuir para o atingimento dos objetivos e metas institucionais.

Esperamos contar com sua contribuição nesta pesquisa que busca melhorar o nosso trabalho diário.

Classifique as **Competências Organizacionais Gerais** relacionadas a seguir, de acordo com o nível de

IDENTIFICAÇÃO	
Nome:	_____
Formação:	_____
Pós-graduação:	_____
Tempo de IFRR:	_____
Setor de lotação:	_____

importância que cada uma tem para a sua atuação no seu setor. Para a classificação você deverá atribuir valores de 1 a 5, conforme a seguinte escala:

Sem importância	Pouco importante	Importante	Muito importante	Extremamente importante
1	2	3	4	5

COMPETÊNCIAS ORGANIZACIONAIS GERAIS

Desenvolvimento sustentável e compromisso com a sociedade	Nível de importância				
	1	2	3	4	5
Preservar o meio ambiente					
Gerar benefícios à comunidade					
Contribuir para o desenvolvimento sustentável					
Comprometer-se com desenvolvimento socioeconômico local e regional					
Comprometer-se com a justiça social					
Dar suporte aos arranjos produtivos locais, sociais e culturais					
Garantir a inclusão de pessoas com necessidades educacionais especiais e deficiências específicas					
Garantir o respeito à diversidade					
Desenvolver atividades de extensão					
Articular com o mundo do trabalho					
Eficiência e eficácia institucional					
Ser referência no país como instituição de formação profissional e tecnológica					
Garantir transparência e gestão democrática					
Primar pela ética					
Garantir excelência nos serviços prestados					
Consolidar a estrutura de governança					
Atingir os objetivos expressos no mapa estratégico e planos de ação					
Promover o aperfeiçoamento dos instrumentos de monitoramento e avaliação					
Propiciar qualidade de vida no trabalho, capacitação e qualificação profissional					
Buscar a expansão e reestruturação do IFRR					

Garantir qualidade da infraestrutura de telecomunicações					
Pesquisa e inovação tecnológica					
Realizar pesquisas aplicadas					
Realizar transferência de tecnologias sociais					
Gerar soluções técnicas e tecnológicas					
Gerar inovação tecnológica					
Difundir o conhecimento científico e tecnológico					

Agora classifique as **Competências Individuais e Setoriais** que os assistentes devem ter para atuação no seu setor de lotação. Esta etapa será feita em duas dimensões: uma que identifica o quão importante você considera a competência para o exercício de sua função, e outra que avalia o quanto você domina a competência em questão. Frisamos que não se trata de avaliação de desempenho, é apenas um mapeamento das competências existentes e disponíveis para o IFRR.

Para a classificação do nível de importância da competência para a execução do seu trabalho diário, você deverá atribuir valores de 1 a 5, conforme a seguinte escala:

Sem importância	Pouco importante	Importante	Muito importante	Extremamente importante
1	2	3	4	5

Para a identificação do quanto você domina a competência, você também deverá atribuir valores de 1 a 5, conforme a seguinte escala:

Não domino	Domino pouco	Domino	Domino muito	Domino completamente
1	2	3	4	5

As competências estão divididas em Tarefas, Conhecimentos, Habilidades e Atitudes. Ao final de cada planilha há um espaço para que você indique e classifique outras competências, que por ventura não tenham sido relacionadas, mas que você julga serem necessárias para atuação do Assistente em Administração no seu setor.

CLASSIFIQUE TODAS AS COMPETÊNCIAS, MESMO AS QUE POR VENTURA VOCÊ NÃO EXECUTE, POIS ELAS PODEM NÃO SER NECESSÁRIAS PARA A REALIZAÇÃO DO SEU TRABALHO DIÁRIO, MAS VOCÊ PODE TER ALGUM NÍVEL DE DOMINO SOBRE ELA.

COMPETÊNCIAS INDIVIDUAIS DOS ASSISTENTES EM ADMINISTRAÇÃO

Nível de importância						Nível de domínio				
1	2	3	4	5		1	2	3	4	5
TAREFAS										
					Preparar relatórios, formulários e planilhas					
					Confeccionar organogramas, fluxogramas e cronogramas					
					Emitir certificados					
					Formatar documentos					
					Coletar dados					
					Elaborar planilhas de cálculos					
					Elaborar gráficos					
					Verificar índices econômicos e financeiros					
					Atender usuários no local ou à distância					
					Fornecer informações sobre produtos e serviços					
					Identificar natureza das solicitações dos cidadãos					
					Registrar reclamações dos cidadãos					
					Esclarecer dúvidas					
					Solicitar documentos					
					Orientar servidores sobre seus direitos e deveres					
					Executar procedimentos de recrutamento e seleção					
					Executar rotinas de admissão, demissão e aposentadoria de pessoal					
					Dar suporte administrativo à área de treinamento e desenvolvimento					

					Controlar frequências e deslocamentos dos servidores				
					Atuar na elaboração da folha de pagamento				
					Atualizar cadastro dos servidores				
					Controlar recepção e distribuição de benefícios				
					Auxiliar na avaliação de desempenho de pessoal				
					Auxiliar nas atividades de promoção de saúde e bem-estar				
					Levantar a necessidade, requisitar e distribuir material				
					Conferir notas fiscais				
					Controlar material de expediente e patrimônio				
					Providenciar devolução de material fora de especificação				
					Controlar execução de serviços gerais (limpeza, transporte, vigilância)				
					Pesquisar preços de bens e serviços				
					Preparar minutas de contratos e convênios				
					Emitir cartas convite e editais nos processos de compras e serviços				
					Submeter pareceres para apreciação da chefia				
					Emitir notificações				
					Secretariar reuniões e outros eventos				
					Redigir atas, memorandos, portarias, ofícios e outros documentos				
					Organizar eventos				
					Controlar agenda da chefia				
					Registrar a entrada e saída de documentos				
					Classificar e arquivar documentos				
					Conferir notas fiscais, faturas de pagamentos e boletos				
					Distribuir documentos				
					Conferir dados e datas				
					Identificar irregularidades nos documentos				
					Localizar documentos				
					Atualizar informações				
					Tirar cópias de documentos				
					Digitalizar documentos				
					Protocolizar documentos				
					CONHECIMENTOS				
					Word/Excel/Power Point				
					Corel Draw				
					Regras de fluxograma				
					Regras da ABNT				
					Métodos de pesquisa				
					Regras matemáticas e estatísticas				
					Economia				
					Conhecer os processos do seu trabalho				
					Conhecer as normas referentes à sua função				
					Conhecer as expectativas do cidadão				
					Legislação de recursos humanos				
					Técnicas de entrevistas				
					Conhecer o sistema SIAPE				
					Pedagogia de montagem de curso de capacitação				
					Métodos de controle eletrônico e o sistema SIAPE				
					Conhecer atividades de saúde e bem-estar				
					Regras de estocagem				
					Conhecer estruturas de notas fiscais				
					Conhecer técnicas de conferência				
					Normas de fiscalização de serviços terceirizados				
					Conhecer o sistema ComprasNet				
					Conhecer as leis de licitações e contratos				
					Regras de secretariado				

					Formas de tratamento e redação oficial					
					Conhecer de cerimonial					
					Regras de arquivologia					
					Conhecer a estrutura da organização					
					Conhecer ferramentas de buscas					
					Conhecer ferramentas de fotocópias					
					Conhecer ferramentas de digitalização					
					HABILIDADES					
					Organização					
					Criatividade					
					Comunicação escrita					
					Comunicação verbal					
					Habilidade matemática					
					Raciocínio lógico					
					Atenção concentrada					
					Aptidão para operar calculadoras					
					Aptidão para operar ferramentas computacionais					
					Raciocínio analítico					
					Autodesenvolvimento					
					Relacionar-se interpessoalmente					
					Administrar conflitos					
					Solucionar problemas					
					Negociação					
					Autocontrole					
					Empatia					
					Leitura					
					Relacionar-se em equipe					
					Observação					
					Planejamento					
					Controle					
					Perícia					
					Operar sistemas					
					Redação					
					Agilidade					
					Habilidade de transcrição de falas					
					Contornar situações adversas					
					ATTITUDES					
					Persistência					
					Disposição					
					Responsabilidade					
					Respeito					
					Serenidade					
					Profissionalismo					
					Compreensão					
					Altruísmo					
					Profissionalismo					
					Equilíbrio					
					Tolerância					
					Interesse					
					Imparcialidade					
					Impessoalidade					
					Flexibilidade					
					Interação					
					Generosidade					
					Confiança					
					Proatividade					
					Otimismo					

APÊNDICE C – Termo de Consentimento Livre e Esclarecido

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO DO PARTICIPANTE

Convidamos você a participar desta pesquisa que tem como tema o *Proposta de Planejamento da Força de Trabalho em uma Instituição Pública de Ensino Superior, com base na Gestão por Competências*. A sua participação contribui para a proposição de melhorias no processo de planejamento da força de trabalho dos servidores técnico-administrativos ocupantes do cargo de Assistente em Administração do Instituto Federal de Roraima - IFRR, por meio da Gestão por Competências.

Afirmamos que não constará seu nome, ou qualquer dado que possa identificá-lo no relatório final, ou em qualquer publicação posterior sobre esta pesquisa. Para os relatórios conclusivos desta pesquisa, os participantes serão identificados por número, para garantir o anonimato. Além disso, o acesso ao material produzido em decorrência da referida pesquisa será garantido sempre que assim desejarem os participantes, bem como relatórios e feedbacks.

Informamos ainda que esta pesquisa foi aprovada pelo Comitê de Ética, em Pesquisa com Seres Humanos, do Instituto de Ciência e Tecnologia do Campus de São José dos Campos, UNESP, sob coordenação da Dra. Denise Nicodemo, localizado av. Francisco José Longo, 777 – São Dimas – CEP: 12.245-000 – São José dos Campos – SP ou pelo telefone: (12) 3947-9028, e-mail: ceph@fosjc.unesp.br. Em caso de denúncia e/ou reclamação ou dúvidas sobre as questões éticas da pesquisa, você poderá entrar em contato com este Comitê.

Esta pesquisa está sendo realizada sob a coordenação da Dra. Andreia Maria Pedro Salgado, Professora Assistente Doutora, da Faculdade de Engenharia de Guaratinguetá, UNESP, email: andreiamariap@gmail.com.br, Fone: (12) 991511066 e demais pesquisadores: Dr. Jorge Muniz Junior (jorgemuniz@feg.unesp.br) e Jorgehanny Barroso Tocantins (jorgehanny@ifrr.edu.br). Tem como objetivo: propor melhorias no processo de planejamento da força de trabalho dos servidores técnico-administrativos ocupantes do cargo de Assistente em Administração por meio da Gestão por Competências. Sua participação se dará por meio de resposta ao questionário aplicado pelos pesquisadores.

Você terá a liberdade de participar como voluntário nesta pesquisa, caracterizando assim sua livre e espontânea vontade, não sendo pago por isto. Voltamos a afirmar sua total liberdade para expressar recusa, assim como solicitar a exclusão de seus dados, retirando seu consentimento sem qualquer penalização ou prejuízo. Frisamos que não haverá qualquer tipo de sanção disciplinar aos servidores/gestores que não participarem da pesquisa.

A confirmação de sua participação deve ser feita por meio da assinatura deste documento em duas vias, ficando uma delas em seu poder como voluntário e a outra sob guarda da Pesquisadora Responsável, que manterá sigilo sobre sua identidade, tanto na elaboração quanto na divulgação do trabalho resultante.

Todo material utilizado na execução desta pesquisa será fornecido pela Pesquisadora Responsável, sem nenhum custo para os participantes. Estando de acordo com os dados expostos, como expressão do seu consentimento explícito, espontâneo e gratuito de participação desta pesquisa, assine o referido documento.

Após a conclusão da pesquisa serão elaboradas publicações por meio de artigos e dissertação de Mestrado que serão disponibilizadas em meios de divulgação acadêmicas, como plataformas, revistas e Bibliotecas FEG e IFRR.

Pelo presente instrumento que atende às exigências legais, o Sr. (a) _____, portador da cédula de identidade _____, após leitura minuciosa das informações constantes neste TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO, devidamente explicada pelos profissionais em seus mínimos detalhes, ciente dos serviços e procedimentos aos quais será submetido, não restando quaisquer dúvidas a respeito do lido e explicado, firma seu CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO concordando em participar da pesquisa proposta. Fica claro que o participante da pesquisa, pode a qualquer momento retirar seu CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO e deixar de participar desta pesquisa e ciente de que todas as informações prestadas tornar-se-ão confidenciais e guardadas por força de sigilo profissional. Por fim, como pesquisador(a) responsável pela pesquisa, comprometo-me a cumprir todas as exigências contidas no item IV.3 da resolução do CNS/MS n. 466 de dezembro de 2012, publicada em 13 de junho de 2013.

Por estarmos de acordo com o presente termo o firmamos em duas vias. A primeira via ficará de posse do participante da pesquisa e a outra do pesquisador. Todas as vias serão rubricadas em todas as suas páginas e assinadas ao seu término.

Agradecemos sua participação.

Boa Vista, ____ de _____ de 2018.

Pesq. Resp. Jorgehanny Barroso Tocantins

Participante da pesquisa

Elaborar gráficos	45%	2	45%	2
Verificar índices econômicos e financeiros	45%	2	60%	1
Atender usuários no local ou à distância	40%	3	25%	4
Fornecer informações sobre produtos e serviços	30%	3	50%	3
Identificar natureza das solicitações dos cidadãos	30%	3	50%	3
Registrar reclamações dos cidadãos	30%	3	30%	3
Esclarecer dúvidas	30%	3	50%	3
Solicitar documentos	30%	3	25%	4
Orientar servidores sobre seus direitos e deveres	30%	3	60%	2
Executar procedimentos de recrutamento e seleção	45%	2	60%	2
Executar rotinas de admissão, demissão e aposentadoria de pessoal	45%	2	60%	1
Dar suporte administrativo à área de treinamento e desenvolvimento	30%	3	60%	1
Controlar frequências e deslocamentos dos servidores	30%	3	45%	2
Atuar na elaboração da folha de pagamento	60%	1	60%	1
Atualizar cadastro dos servidores	45%	2	80%	1
Controlar recepção e distribuição de benefícios	45%	2	80%	1
Auxiliar na avaliação de desempenho de pessoal	45%	2	80%	1
Auxiliar nas atividades de promoção de saúde e bem-estar	45%	2	80%	1
Levantar a necessidade, requisitar e distribuir material	60%	1	80%	1
Conferir notas fiscais	60%	1	80%	1
Controlar material de expediente e patrimônio	45%	2	75%	2
Controlar execução de serviços gerais (limpeza, transporte, vigilância)	30%	3	100%	1
Pesquisar preços de bens e serviços	45%	2	80%	1
Preparar minutas de contratos e convênios	45%	2	60%	1
Emitir cartas convite e editais nos processos de compras e serviços	60%	1	60%	1
Submeter pareceres para apreciação da chefia	0%	5	60%	1
Secretariar reuniões e outros eventos	15%	4	40%	3
Redigir atas, memorandos, portarias, ofícios e outros documentos	0%	5	25%	4
Organizar eventos	30%	3	60%	2
Controlar agenda da chefia	30%	3	25%	4
Registrar a entrada e saída de documentos	0%	5	0%	5
Classificar e arquivar documentos	30%	3	0%	5
Conferir notas fiscais, faturas de pagamentos e boletos	30%	3	75%	2
Distribuir documentos	0%	5	50%	3
Conferir dados e datas	0%	5	25%	4
Identificar irregularidades nos documentos	25%	4	50%	3
Localizar documentos	15%	4	25%	4
Atualizar informações	15%	4	40%	3
Tirar cópias de documentos	0%	5	20%	4
Digitalizar documentos	0%	5	25%	4
Protocolizar documentos	0%	5	0%	5
CONHECIMENTOS				
Word/Excel/Power Point	25%	4	50%	3
Corel Draw	100%	1	60%	1
Regras de fluxograma	75%	2	45%	2
Regras da ABNT	25%	4	80%	1
Economia	75%	2	45%	2
Conhecer os processos do seu trabalho	0%	5	40%	3
Conhecer as normas referentes à sua função	0%	5	25%	4
Conhecer as expectativas do cidadão	40%	3	25%	4
Legislação de recursos humanos	40%	3	80%	1
Conhecer o sistema SIAPE	80%	1	60%	2
Métodos de controle eletrônico e o sistema SIAPE	80%	1	60%	1
Conhecer atividades de saúde e bem-estar	75%	2	45%	2
Regras de estocagem	100%	1	45%	2
Conhecer estruturas de notas fiscais	60%	2	60%	1
Conhecer técnicas de conferência	80%	1	60%	1
Normas de fiscalização de serviços terceirizados	80%	1	100%	1
Conhecer o sistema ComprasNet	80%	1	45%	2

Conhecer as leis de licitações e contratos	60%	2	75%	2
Regras de secretariado	40%	3	50%	3
Formas de tratamento e redação oficial	25%	4	50%	3
Conhecer de cerimonial	40%	3	80%	1
Regras de arquivologia	30%	3	0%	5
Conhecer a estrutura da organização	30%	3	75%	2
Conhecer ferramentas de buscas	20%	4	50%	3
Conhecer ferramentas de fotocópias	30%	3	25%	4
Conhecer ferramentas de digitalização	40%	3	25%	4
HABILIDADES				
Organização	0%	5	75%	2
Criatividade	20%	4	75%	2
Comunicação escrita	0%	5	50%	3
Comunicação verbal	0%	5	50%	3
Raciocínio lógico	20%	4	40%	3
Atenção concentrada	0%	5	40%	3
Aptidão para operar ferramentas computacionais	25%	4	25%	4
Raciocínio analítico	20%	4	45%	2
Autodesenvolvimento	25%	4	30%	3
Relacionamento interpessoal	25%	4	25%	4
Administração de conflitos	50%	3	45%	2
Solucionar problemas	25%	4	50%	3
Negociação	40%	3	15%	2
Autocontrole	60%	2	50%	3
Empatia	30%	3	40%	3
Leitura	0%	5	40%	3
Trabalho em equipe	0%	5	20%	4
Observação	30%	3	40%	3
Planejamento	20%	4	45%	2
Controle	45%	2	30%	3
Perícia	30%	3	30%	2
Operação de sistemas	75%	2	30%	3
Redação	0%	5	40%	3
Agilidade	40%	3	40%	3
Habilidade de transcrição de falas	100%	1	45%	2
Tomada de decisão	40%	3	45%	2
ATTITUDES				
Persistência	0%	5	40%	3
Disposição	0%	5	40%	3
Responsabilidade	0%	5	25%	4
Respeito	0%	5	25%	4
Serenidade	40%	3	20%	4
Profissionalismo	0%	5	0%	5
Compreensão	40%	3	20%	4
Altruísmo	30%	3	20%	4
Ética	0%	5	0%	5
Equilíbrio	40%	3	0%	5
Tolerância	40%	3	20%	4
Interesse	40%	3	25%	4
Imparcialidade	0%	5	0%	5
Impessoalidade	0%	5	0%	5
Flexibilidade	0%	5	0%	5
Interação	40%	3	50%	3
Generosidade	30%	3	20%	4
Confiança	30%	3	25%	4
Proatividade	20%	4	25%	4
Otimismo	30%	3	25%	4
Zelo	30%	3	25%	4
Autoridade	30%	3	45%	2
Determinação	0%	5	40%	3
Iniciativa	20%	4	0%	5

COMPETÊNCIAS SETORIAIS				
GABINETE REITORIA				
TAREFAS				
Organizar, assistir, coordenar, fomentar e articular a ação política e administrativa da Reitoria	50%	3	60%	2
Assistir ao Reitor no seu relacionamento institucional e administrativo	50%	3	40%	3
Supervisionar os trabalhos da secretaria da Reitoria	50%	3	25%	4
Preparar a correspondência oficial da Reitoria	25%	4	25%	4
Coordenar o protocolo oficial da Reitoria	25%	4	25%	4
Participar de comissões designadas pelo Reitor	50%	3	30%	2
Receber documentação submetida à Reitoria	0%	5	50%	3
Organizar a agenda do Reitor	50%	3	50%	3
Organizar o conjunto normativo da Reitoria	50%	3	80%	1
Recepcionar os visitantes na Reitoria	40%	3	30%	3
CONHECIMENTOS				
Conhecer as políticas da instituição	25%	4	60%	2
Conhecer sobre relações públicas	25%	4	45%	2
Conhecer de redação oficial	25%	4	25%	4
Princípios de sistemas de protocolo e arquivo	25%	4	50%	3
Técnicas de secretariado	25%	4	50%	3
HABILIDADES				
Comunicação	25%	4	50%	3
Planejamento	20%	4	60%	2
Organização	20%	4	60%	2
Controle	20%	4	60%	2
Atenção	20%	4	40%	3
Redação	25%	4	50%	3
ATTITUDES				
Zelar pela imagem do IFRR	0%	5	25%	4
Responsabilidade	0%	5	0%	5
Honestidade	0%	5	0%	5
Profissionalismo	0%	5	0%	5
Proatividade	25%	4	20%	4

COORDENAÇÃO DE CADASTRO	PERFIL DOS RESPONDENTES			
COMPETÊNCIAS EXCLUÍDAS	CHEFIA: Formação em Tecnólogo em Gestão Pública e 4 anos de IFRR			
COMPETÊNCIAS ORGANIZACIONAIS	ASSISTENTE 1: Formação em Contabilidade e 8 anos de IFRR			
garantir a inclusão de pessoas com necessidades educacionais especiais e deficiências específicas	ASSISTENTE 2: Formação em História e 3 anos de IFRR			
desenvolver atividades de extensão				
consolidar a estrutura de governança				
COMPETÊNCIAS INDIVIDUAIS				
Confeccionar organogramas, fluxogramas e cronogramas				
Emitir certificados				
Elaborar planilhas de cálculos				
Elaborar gráficos				
Verificar índices econômicos e financeiros				
Solicitar documentos				
Executar procedimentos de recrutamento e seleção				
Dar suporte administrativo à área de treinamento e desenvolvimento				
Atuar na elaboração da folha de pagamento				
Auxiliar na avaliação de desempenho de pessoal				
Auxiliar nas atividades de promoção de saúde e bem-estar				
Levantar a necessidade, requisitar e distribuir material				
Conferir notas fiscais				
Controlar material de expediente e patrimônio				
Providenciar devolução de material fora de especificação				
Controlar execução de serviços gerais (limpeza, transporte, vigilância)				
Pesquisar preços de bens e serviços				
Preparar minutas de contratos e convênios				
Emitir cartas convite e editais nos processos de compras e serviços				
Submeter pareceres para apreciação da chefia				
Emitir notificações				

COMPETÊNCIAS INDIVIDUAIS	LACUNA	DOMÍNIO	LACUNA	DOMÍNIO
TAREFAS	ASSISTENTE 1	ASSISTENTE 1	ASSISTENTE 2	ASSISTENTE 2
Preparar relatórios, formulários e planilhas	40%	3	75%	2
Formatar documentos	25%	4	0%	5
Coletar dados	25%	4	100%	1
Atender usuários no local ou à distância	25%	4	0%	5
Fornecer informações sobre produtos e serviços	25%	4	0%	5
Identificar natureza das solicitações dos cidadãos	25%	4	0%	5
Registrar reclamações dos cidadãos	20%	4	0%	5
Esclarecer dúvidas	25%	4	0%	5
Orientar servidores sobre seus direitos e deveres	25%	4	0%	5
Executar rotinas de admissão, demissão e aposentadoria de pessoal	20%	1	100%	1
Controlar frequências e deslocamentos dos servidores	20%	4	60%	2
Atualizar cadastro dos servidores	0%	5	100%	1
Controlar recepção e distribuição de benefícios	40%	3	0%	5
Redigir atas, memorandos, portarias, ofícios e outros documentos	0%	5	75%	2
Registrar a entrada e saída de documentos	20%	4	0%	5
Classificar e arquivar documentos	20%	4	0%	5
Distribuir documentos	30%	3	0%	5
Conferir dados e datas	20%	4	20%	1
Identificar irregularidades nos documentos	20%	4	60%	1
Localizar documentos	20%	4	0%	5
Atualizar informações	20%	4	100%	1
Tirar cópias de documentos	20%	4	0%	5
Digitalizar documentos	20%	4	25%	4
Protocolizar documentos	30%	2	0%	5
CONHECIMENTOS				
Word/Excel/Power Point	45%	2	50%	3
Conhecer os processos do seu trabalho	40%	3	0%	5
Conhecer as normas referentes à sua função	40%	3	0%	5
Conhecer as expectativas do cidadão	40%	3	5%	4
Legislação de recursos humanos	40%	3	75%	2
Conhecer o sistema SIAPE	25%	4	100%	1
Métodos de controle eletrônico e o sistema SIAPE	40%	3	100%	1
Formas de tratamento e redação oficial	20%	4	25%	4
Conhecer a estrutura da organização	45%	2	40%	3
HABILIDADES				
Organização	40%	3	0%	5
Criatividade	30%	3	20%	1
Comunicação escrita	20%	4	0%	5
Comunicação verbal	20%	4	20%	4
Atenção concentrada	40%	3	20%	1
Aptidão para operar ferramentas computacionais	30%	3	20%	4
Raciocínio analítico	30%	3	20%	1
Autodesenvolvimento	40%	3	0%	5
Relacionamento interpessoal	25%	4	0%	5
Administração de conflitos	0%	5	5%	4
Solucionar problemas	0%	5	5%	4
Autocontrole	0%	5	0%	5
Empatia	0%	5	0%	5
Leitura	40%	3	5%	4
Trabalho em equipe	20%	4	5%	4
Planejamento	40%	3	20%	1
Controle	40%	3	20%	1
Operação de sistemas	25%	4	100%	1
Redação	20%	4	5%	4
Agilidade	40%	3	100%	1
Habilidade de transcrição de falas	30%	3	20%	1
Tomada de decisão	45%	2	5%	4
ATTITUDES				
Persistência	40%	3	75%	2
Disposição	40%	3	50%	3
Responsabilidade	0%	5	0%	5
Respeito	0%	5	0%	5
Serenidade	40%	3	25%	4
Profissionalismo	0%	5	0%	5
Compreensão	40%	3	0%	5
Altruísmo	40%	3	5%	4

Altruísmo	40%	3	5%	4
Ética	0%	5	0%	5
Equilíbrio	20%	4	5%	4
Tolerância	20%	4	10%	3
Interesse	40%	3	0%	5
Imparcialidade	20%	4	0%	5
Impessoalidade	20%	4	0%	5
Flexibilidade	20%	4	0%	5
Interação	20%	4	5%	4
Generosidade	20%	4	5%	4
Confiança	20%	4	0%	5
Proatividade	20%	4	0%	5
Otimismo	40%	3	0%	5
Zelo	20%	4	20%	4
Autoridade	30%	3	0%	5
Determinação	30%	3	0%	5
Iniciativa	45%	2	5%	4
COMPETÊNCIAS SETORIAIS				
COORDENAÇÃO DE CADASTRO				
TAREFAS				
Cadastrar novos servidores no SIAPE	25%	4	100%	1
Manter atualizados registros cadastrais de pessoal	0%	5	75%	2
Prestar informações do total de servidores conforme perfis solicitados	25%	4	100%	1
Elaborar e manter atualizado o controle dos cargos existentes no Quadro de Pessoal	25%	4	100%	1
Executar processos de provimento e vacância de cargos, redistribuição, cessão, exercício provisório, colaboração técnica, licenças, afastamentos, dentre outros	50%	3	100%	1
Alimentar o SISAC	25%	4	75%	2
CONHECIMENTOS				
Conhecer as legislações de gestão de pessoas	40%	3	100%	1
Conhecer princípios de gestão de pessoas	30%	3	75%	2
Conhecer de Sistemas e Métodos	40%	3	100%	1
HABILIDADES				
Planejamento	40%	3	100%	1
Organização	20%	4	0%	5
Controle	20%	4	75%	2
Operar sistemas	25%	4	100%	1
Atenção concentrada	25%	4	50%	3
ATTITUDES				
Persistência	40%	3	0%	5
Responsabilidade	20%	4	0%	5
Honestidade	20%	4	0%	5

COORDENAÇÃO DE PAGAMENTO	PERFIL DOS RESPONDENTES
COMPETÊNCIAS EXCLUÍDAS	CHEFIA: Formação em Licenciatura em Química, Esp. Gestão Pública e 8 anos de IFRR
COMPETÊNCIAS INDIVIDUAIS	ASSISTENTE 1: Formação em Análise e Desenv. De Sistemas e 4 anos de IFRR
Corel Draw	ASSISTENTE 2: Formação em Administração, Esp. Gestão de Pessoas e 4 anos de IFRR
SELEÇÃO DAS COMPETÊNCIAS MAIS IMPORTANTES	ANÁLISE DAS COMPETÊNCIAS MAIS IMPORTANTES
COMPETÊNCIAS ORGANIZACIONAIS GERAIS	RESULTADO: Observou-se que os Assistentes não têm conhecimento das competências referentes ao seu setor de lotação, visto classificarem como importante, muito importante e extremamente importante, competências que são eminentemente de outros setores, dadas as suas características e classificação de acordo com a descrição do cargo do PCCTAE. A chefia imediata fez uma classificação mais coerente com a atuação, no entanto, seguindo a regra da pesquisa as competências classificadas a partir de importante pela maioria, foram mantidas.
Desenvolvimento sustentável e compromisso com a sociedade	
preservar o meio ambiente	
gerar benefícios à comunidade	
contribuir para o desenvolvimento sustentável	
comprometer-se com desenvolvimento socioeconômico local e regional	
comprometer-se com a justiça social	
dar suporte aos arranjos produtivos locais, sociais e culturais	
garantir a inclusão de pessoas com necessidades educacionais especiais e deficiências específicas	

garantir o respeito à diversidade	ANÁLISES DO DIMENSIONAMENTO Considerando as repostas da chefia, sobre periodicidade, tempo de duração e quantidade de pessoas para a realização das tarefas, RESULTADO: quantidade atual atende a necessidade.			
desenvolver atividades de extensão				
articular com o mundo do trabalho	ANÁLISES DE LACUNAS E REALOCAÇÕES ASSISTENTE 1: apenas 15 lacunas, mas nenhuma prioritária, e todas referentes a outros setores e domina muito ou completamente competências do seu e de outros setores. RESULTADO: sem prioridade de capacitação e possibilidades de realocação em: demais coord da DGP, CAP, CPA, DECOM, DIRAD, GAB, ASCOM, .			
Eficiência e eficácia institucional				
ser referência no país como instituição de formação profissional e tecnológica	ASSISTENTE 2: apenas 11 lacunas, mas nenhuma prioritária, e todas referentes a outros setores e domina muito ou completamente competências do seu e de outros setores. RESULTADO: sem prioridade de capacitação e possibilidades de realocação em: demais coord da DGP, CAP, CPA, DECOM, DIRAD, GAB, ASCOM, .			
garantir transparência e gestão democrática				
primar pela ética				
garantir excelência nos serviços prestados				
consolidar a estrutura de governança				
atingir os objetivos expressos no mapa estratégico e planos de ação				
promover o aperfeiçoamento dos instrumentos de monitoramento e avaliação				
propiciar qualidade de vida no trabalho, capacitação e qualificação profissional				
buscar a expansão e reestruturação do IFRR				
garantir qualidade da infraestrutura de telecomunicações				
Pesquisa e inovação tecnológica				
realizar pesquisas aplicadas				
realizar transferência de tecnologias sociais				
gerar soluções técnicas e tecnológicas				
gerar inovação tecnológica				
difundir o conhecimento científico e tecnológico				
COMPETÊNCIAS INDIVIDUAIS	LACUNA	DOMÍNIO	LACUNA	DOMÍNIO
TAREFAS	ASSISTENTE 1	ASSISTENTE 1	ASSISTENTE 2	ASSISTENTE 2
Preparar relatórios, formulários e planilhas	0%	5	0%	5
Confeccionar organogramas, fluxogramas e cronogramas	0%	5	0%	5
Emitir certificados	0%	5	0%	5
Formatar documentos	0%	5	0%	5
Coletar dados	0%	5	0%	5
Elaborar planilhas de cálculos	0%	5	0%	5
Elaborar gráficos	0%	5	0%	5
Verificar índices econômicos e financeiros	0%	5	0%	5
Atender usuários no local ou à distância	0%	5	0%	5
Fornecer informações sobre produtos e serviços	0%	5	0%	5
Identificar natureza das solicitações dos cidadãos	0%	5	0%	5
Registrar reclamações dos cidadãos	0%	5	0%	5
Esclarecer dúvidas	0%	5	0%	5
Solicitar documentos	0%	5	0%	5
Orientar servidores sobre seus direitos e deveres	0%	5	0%	5
Executar procedimentos de recrutamento e seleção	0%	5	0%	5
Executar rotinas de admissão, demissão e aposentadoria de pessoal	0%	5	0%	5
Dar suporte administrativo à área de treinamento e desenvolvimento	0%	5	0%	5
Controlar frequências e deslocamentos dos servidores	0%	5	0%	5
Atuar na elaboração da folha de pagamento	0%	5	0%	5
Atualizar cadastro dos servidores	0%	5	0%	5
Controlar recepção e distribuição de benefícios	0%	5	0%	5
Auxiliar na avaliação de desempenho de pessoal	0%	5	0%	5
Auxiliar nas atividades de promoção de saúde e bem-estar	0%	5	20%	4
Levantar a necessidade, requisitar e distribuir material	0%	5	0%	5
Conferir notas fiscais	0%	5	0%	5
Controlar material de expediente e patrimônio	20%	4	0%	5
Providenciar devolução de material fora de especificação	0%	5	0%	5
Controlar execução de serviços gerais (limpeza, transporte, vigilância)	20%	4	0%	5
Pesquisar preços de bens e serviços	30%	3	0%	5
Preparar minutas de contratos e convênios	30%	3	0%	5
Emitir cartas convite e editais nos processos de compras e serviços	30%	3	20%	4
Submeter pareceres para apreciação da chefia	0%	5	0%	5
Emitir notificações	30%	3	0%	5
Secretariar reuniões e outros eventos	30%	3	20%	4
Redigir atas, memorandos, portarias, ofícios e outros documentos	0%	5	0%	5
Organizar eventos	30%	3	0%	5
Controlar agenda da chefia	30%	3	0%	5
Registrar a entrada e saída de documentos	0%	5	0%	5
Classificar e arquivar documentos	0%	5	0%	5
Conferir notas fiscais, faturas de pagamentos e boletos	0%	5	0%	5
Distribuir documentos	0%	5	0%	5

Conferir dados e datas	0%	5	0%	5
Identificar irregularidades nos documentos	0%	5	0%	5
Localizar documentos	0%	5	0%	5
Atualizar informações	0%	5	0%	5
Tirar cópias de documentos	0%	5	0%	5
Digitalizar documentos	0%	5	0%	5
Protocolizar documentos	0%	5	0%	5
CONHECIMENTOS				
Word/Excel/Power Point	0%	5	0%	5
Regras de fluxograma	0%	5	0%	5
Regras da ABNT	0%	5	0%	5
Métodos de pesquisa	0%	5	0%	5
Regras matemáticas e estatísticas	0%	5	0%	5
Economia	0%	5	30%	3
Conhecer os processos do seu trabalho	0%	5	0%	5
Conhecer as normas referentes à sua função	0%	5	0%	5
Conhecer as expectativas do cidadão	20%	4	0%	5
Legislação de recursos humanos	0%	5	0%	5
Técnicas de entrevistas	30%	3	0%	5
Conhecer o sistema SIAPE	0%	5	0%	5
Pedagogia de montagem de curso de capacitação	0%	5	0%	5
Métodos de controle eletrônico e o sistema SIAPE	0%	5	0%	5
Conhecer atividades de saúde e bem-estar	0%	5	30%	3
Regras de estocagem	0%	5	0%	5
Conhecer estruturas de notas fiscais	0%	5	20%	4
Conhecer técnicas de conferência	0%	5	20%	4
Normas de fiscalização de serviços terceirizados	30%	3	20%	4
Conhecer o sistema ComprasNet	30%	3	30%	3
Conhecer as leis de licitações e contratos	30%	3	0%	5
Regras de secretariado	0%	5	0%	5
Formas de tratamento e redação oficial	0%	5	0%	5
Conhecer de cerimonial	20%	4	0%	5
Regras de arquivologia	0%	5	0%	5
Conhecer a estrutura da organização	0%	5	0%	5
Conhecer ferramentas de buscas	0%	5	0%	5
Conhecer ferramentas de fotocópias	0%	5	0%	5
Conhecer ferramentas de digitalização	0%	5	0%	5
HABILIDADES				
Organização	0%	5	0%	5
Criatividade	0%	5	0%	5
Comunicação escrita	0%	5	0%	5
Comunicação verbal	0%	5	0%	5
Habilidade matemática	0%	5	0%	5
Raciocínio lógico	0%	5	0%	5
Atenção concentrada	0%	5	0%	5
Aptidão para operar calculadoras	0%	5	0%	5
Aptidão para operar ferramentas computacionais	0%	5	0%	5
Raciocínio analítico	0%	5	0%	5
Autodesenvolvimento	0%	5	0%	5
Relacionamento interpessoal	0%	5	0%	5
Administração de conflitos	0%	5	0%	5
Solucionar problemas	0%	5	0%	5
Negociação	0%	5	0%	5
Autocontrole	0%	5	0%	5
Empatia	0%	5	0%	5
Leitura	0%	5	0%	5
Trabalho em equipe	0%	5	0%	5
Observação	0%	5	0%	5
Planejamento	0%	5	0%	5
Controle	0%	5	0%	5
Perícia	0%	5	0%	5
Operação de sistemas	0%	5	0%	5
Redação	0%	5	0%	5
Agilidade	0%	5	0%	5
Habilidade de transcrição de falas	0%	5	0%	5
Tomada de decisão	0%	5	0%	5

ATTITUDES				
Persistência	0%	5	0%	5
Disposição	0%	5	0%	5
Responsabilidade	0%	5	0%	5
Respeito	0%	5	0%	5
Serenidade	0%	5	0%	5
Profissionalismo	0%	5	0%	5
Compreensão	0%	5	0%	5
Altruísmo	0%	5	0%	5
Ética	0%	5	0%	5
Equilíbrio	0%	5	0%	5
Tolerância	0%	5	0%	5
Interesse	0%	5	0%	5
Imparcialidade	0%	5	0%	5
Impessoalidade	0%	5	20%	3
Flexibilidade	0%	5	0%	5
Interação	0%	5	0%	5
Generosidade	0%	5	0%	5
Confiança	0%	5	0%	5
Proatividade	0%	5	0%	5
Otimismo	0%	5	0%	5
Zelo	0%	5	0%	5
Autoridade	0%	5	0%	5
Determinação	0%	5	0%	5
Iniciativa	0%	5	0%	5
COMPETÊNCIAS SETORIAIS				
COORDENAÇÃO DE PAGAMENTO				
TAREFAS				
Executar as atividades relativas a pagamento	0%	5	0%	5
Executar as atividades relativas a aposentadoria	0%	5	0%	5
Executar as atividades relativas a pensão	0%	5	0%	5
Manter atualizados registros financeiros de pessoal	0%	5	0%	5
Executar no sistema SIAPE as ocorrências das frequências, progressões funcionais, concessão de auxílios, incentivos e adicionais	0%	5	0%	5
Divulgar e lançar no sistema SIAPE os períodos de férias dos servidores	0%	5	0%	5
Elaborar e conferir folhas de pagamento	0%	5	0%	5
Elaborar guias de recolhimento dos impostos	0%	5	0%	5
Alimentar o SISAC	0%	5	0%	5
Alimentar o SICAJ	0%	5	0%	5
CONHECIMENTOS				
Conhecer as legislações de gestão de pessoas	0%	5	0%	5
Conhecer princípios de gestão de pessoas	0%	5	0%	5
Conhecer de Sistemas e Métodos	0%	5	0%	5
Conhecer princípios matemáticos	0%	5	0%	5
HABILIDADES				
Habilidade matemática	0%	5	0%	5
Planejamento	0%	5	0%	5
Organização	0%	5	0%	5
Controle	0%	5	0%	5
Operar sistemas	0%	5	0%	5
Atenção concentrada	0%	5	0%	5
ATTITUDES				
Persistência	0%	5	0%	5
Responsabilidade	0%	5	0%	5
Honestidade	0%	5	0%	5
Ética	0%	5	0%	5
Impessoalidade	0%	5	20%	3
Confiança	0%	5	0%	5
COORDENAÇÃO DE DESENVOLVIMENTO DO SERVIDOR	PERFIL DOS RESPONDENTES			
COMPETÊNCIAS EXCLUÍDAS	CHEFIA: Formação em Química, Esp. Gestão Pública e 8 anos de IFRR			
	ASSISTENTE 1: Formação em Gestão Ambiental, Esp. Língua Portuguesa e 4 anos de IFRR			

SELEÇÃO DAS COMPETÊNCIAS MAIS IMPORTANTES		ANÁLISE DAS COMPETÊNCIAS MAIS IMPORTANTES	
COMPETÊNCIAS ORGANIZACIONAIS GERAIS			
Desenvolvimento sustentável e compromisso com a sociedade			
preservar o meio ambiente		<p>RESULTADO: Observou-se que o Assistente não tem conhecimento das competências referentes ao seu setor de lotação, visto classificar como importante, muito importante e extremamente importante, competências que são eminentemente de outros setores, dadas as suas características e classificação de acordo com a descrição do cargo do PCCTAE. A chefia imediata fez uma classificação mais coerente com a atuação, no entanto, seguindo a regra da pesquisa só foram excluídas as competências que fossem classificadas como pouco importante e sem importância para os dois respondentes.</p> <p>ANÁLISES DO DIMENSIONAMENTO</p> <p>Considerando as repostas da chefia, sobre periodicidade, tempo de duração e quantidade de pessoas para a realização das tarefas, RESULTADO: quantidade atual atende a necessidade.</p>	
gerar benefícios à comunidade			
contribuir para o desenvolvimento sustentável			
comprometer-se com desenvolvimento socioeconômico local e regional			
comprometer-se com a justiça social			
dar suporte aos arranjos produtivos locais, sociais e culturais			
garantir a inclusão de pessoas com necessidades educacionais especiais e deficiências específicas			
garantir o respeito à diversidade			
desenvolver atividades de extensão			
articular com o mundo do trabalho			
Eficiência e eficácia institucional			
ser referência no país como instituição de formação profissional e tecnológica			
garantir transparência e gestão democrática			
primar pela ética			
garantir excelência nos serviços prestados			
consolidar a estrutura de governança			
atingir os objetivos expressos no mapa estratégico e planos de ação			
promover o aperfeiçoamento dos instrumentos de monitoramento e avaliação			
propiciar qualidade de vida no trabalho, capacitação e qualificação profissional			
buscar a expansão e reestruturação do IFRR			
garantir qualidade da infraestrutura de telecomunicações			
Pesquisa e inovação tecnológica			
realizar pesquisas aplicadas			
realizar transferência de tecnologias sociais			
gerar soluções técnicas e tecnológicas			
gerar inovação tecnológica			
difundir o conhecimento científico e tecnológico			
COMPETÊNCIAS INDIVIDUAIS			
TAREFAS		LACUNA	DOMÍNIO
		ASSISTENTE 1	ASSISTENTE 1
Preparar relatórios, formulários e planilhas		40%	3
Confeccionar organogramas, fluxogramas e cronogramas		40%	3
Emitir certificados		40%	3
Formatar documentos		30%	3
Coletar dados		30%	3
Elaborar planilhas de cálculos		30%	3
Elaborar gráficos		30%	3
Verificar índices econômicos e financeiros		30%	3
Atender usuários no local ou à distância		40%	3
Fornecer informações sobre produtos e serviços		40%	3
Identificar natureza das solicitações dos cidadãos		40%	3
Registrar reclamações dos cidadãos		40%	3
Esclarecer dúvidas		40%	3
Solicitar documentos		30%	3
Orientar servidores sobre seus direitos e deveres		40%	3
Executar procedimentos de recrutamento e seleção		80%	1
Executar rotinas de admissão, demissão e aposentadoria de pessoal		80%	1
Dar suporte administrativo à área de treinamento e desenvolvimento		40%	3
Controlar frequências e deslocamentos dos servidores		60%	1
Atuar na elaboração da folha de pagamento		60%	1
Atualizar cadastro dos servidores		30%	3
Controlar recepção e distribuição de benefícios		45%	2
Auxiliar na avaliação de desempenho de pessoal		40%	3
Auxiliar nas atividades de promoção de saúde e bem-estar		60%	1
Levantar a necessidade, requisitar e distribuir material		30%	3
Conferir notas fiscais		60%	1
Controlar material de expediente e patrimônio		60%	1
Providenciar devolução de material fora de especificação		60%	1
Controlar execução de serviços gerais (limpeza, transporte, vigilância)		60%	1

Pesquisar preços de bens e serviços	60%	1		
Preparar minutas de contratos e convênios	60%	1		
Emitir cartas convite e editais nos processos de compras e serviços	60%	1		
Submeter pareceres para apreciação da chefia	30%	3		
Emitir notificações	30%	3		
Secretariar reuniões e outros eventos	30%	3		
Redigir atas, memorandos, portarias, ofícios e outros documentos	30%	3		
Organizar eventos	45%	2		
Controlar agenda da chefia	30%	3		
Registrar a entrada e saída de documentos	30%	3		
Classificar e arquivar documentos	15%	4		
Conferir notas fiscais, faturas de pagamentos e boletos	60%	1		
Distribuir documentos	30%	3		
Conferir dados e datas	30%	3		
Identificar irregularidades nos documentos	30%	3		
Localizar documentos	30%	3		
Atualizar informações	30%	3		
Tirar cópias de documentos	30%	3		
Digitalizar documentos	30%	3		
Protocolizar documentos	30%	3		
CONHECIMENTOS				
Word/Excel/Power Point	60%	2		
Corel Draw	80%	1		
Regras de fluxograma	60%	2		
Regras da ABNT	60%	2		
Métodos de pesquisa	60%	2		
Regras matemáticas e estatísticas	80%	1		
Economia	80%	1		
Conhecer os processos do seu trabalho	40%	3		
Conhecer as normas referentes à sua função	40%	3		
Conhecer as expectativas do cidadão	40%	3		
Legislação de recursos humanos	40%	3		
Técnicas de entrevistas	60%	2		
Conhecer o sistema SIAPE	40%	3		
Pedagogia de montagem de curso de capacitação	60%	2		
Métodos de controle eletrônico e o sistema SIAPE	60%	2		
Conhecer atividades de saúde e bem-estar	60%	2		
Regras de estocagem	60%	2		
Conhecer estruturas de notas fiscais	80%	1		
Conhecer técnicas de conferência	80%	1		
Normas de fiscalização de serviços terceirizados	80%	1		
Conhecer o sistema ComprasNet	80%	1		
Conhecer as leis de licitações e contratos	80%	1		
Regras de secretariado	40%	3		
Formas de tratamento e redação oficial	40%	3		
Conhecer de cerimonial	60%	2		
Regras de arquivologia	40%	3		
Conhecer a estrutura da organização	60%	2		
Conhecer ferramentas de buscas	40%	3		
Conhecer ferramentas de fotocópias	40%	3		
Conhecer ferramentas de digitalização	40%	3		
HABILIDADES				
Organização	40%	3		
Criatividade	60%	2		
Comunicação escrita	40%	3		
Comunicação verbal	40%	3		
Habilidade matemática	60%	2		
Raciocínio lógico	60%	2		
Atenção concentrada	40%	3		
Aptidão para operar calculadoras	60%	2		
Aptidão para operar ferramentas computacionais	40%	3		
Raciocínio analítico	60%	2		
Autodesenvolvimento	40%	3		
Relacionamento interpessoal	20%	4		
Administração de conflitos	20%	4		

Solucionar problemas	20%	4		
Negociação	20%	4		
Autocontrole	40%	3		
Empatia	20%	4		
Leitura	20%	4		
Trabalho em equipe	20%	4		
Observação	20%	4		
Planejamento	20%	4		
Controle	20%	4		
Perícia	60%	2		
Operação de sistemas	40%	3		
Redação	40%	3		
Agilidade	40%	3		
Habilidade de transcrição de falas	40%	3		
Tomada de decisão	40%	3		
ATTITUDES				
Persistência	40%	3		
Disposição	40%	3		
Responsabilidade	20%	4		
Respeito	20%	4		
Serenidade	40%	3		
Profissionalismo	20%	4		
Compreensão	40%	3		
Altruísmo	40%	3		
Ética	20%	4		
Equilíbrio	20%	4		
Tolerância	40%	3		
Interesse	40%	3		
Imparcialidade	20%	4		
Impessoalidade	20%	4		
Flexibilidade	20%	4		
Interação	20%	4		
Generosidade	20%	4		
Confiança	20%	4		
Proatividade	20%	4		
Otimismo	20%	4		
Zelo	20%	4		
Autoridade	40%	3		
Determinação	20%	4		
Iniciativa	20%	4		
COMPETÊNCIAS SETORIAIS				
COORDENAÇÃO DE DESENVOLVIMENTO DO SERVIDOR				
TAREFAS				
Manter atualizado o quadro demonstrativo da formação profissional dos servidores	40%	3		
Elaborar, executar e acompanhar o Plano de Capacitação e Qualificação	40%	3		
Emitir declarações e/ou certificados aos servidores participantes dos eventos de capacitação	40%	3		
Propor mecanismos de incentivo à atuação de servidores como facilitadores, instrutores e multiplicadores em ações de capacitação	40%	3		
Emitir parecer técnico com base na Política de Capacitação e Qualificação	40%	3		
Controlar, coordenar e divulgar os processos de avaliação de desempenho dos servidores técnicos administrativos	20%	4		
Controlar e executar os processos de progressão por mérito	20%	4		
Analisar e encaminhar para pagamento os pedidos de progressão por capacitação profissional, incentivo à qualificação, progressão funcional, promoção e retribuição por titulação	20%	4		
CONHECIMENTOS				
Conhecer as legislações de gestão de pessoas	40%	3		
Conhecer princípios de gestão de pessoas	40%	3		
Conhecer princípios de capacitação	40%	3		
Conhecer de Sistemas e Métodos	40%	3		
HABILIDADES				
Planejamento	40%	3		
Organização	40%	3		
Controle	20%	4		
Criatividade	60%	2		
Negociação	40%	3		
ATTITUDES				
Responsabilidade	20%	4		
Interação	20%	4		
Interesse	20%	4		

Controle	20%	4		
Criatividade	60%	2		
Negociação	40%	3		
ATTITUDES				
Responsabilidade	20%	4		
Interação	20%	4		
Iniciativa	20%	4		
COORDENAÇÃO DE QUALIDADE DE VIDA E BENEFÍCIOS		PERFIL DOS RESPONDENTES		
COMPETÊNCIAS EXCLUÍDAS		CHEFIA: Formação em Química, Esp. Gestão Pública e 8 anos de IFRR		
COMPETÊNCIAS INDIVIDUAIS		ASSISTENTE 1: Formação em Gestão de Turismo, Esp. Recursos Humanos e 4 anos de IFRR		
Controlar frequências e deslocamentos dos servidores				
Controlar agenda da chefia				
Técnicas de entrevistas				
Conhecer de cerimonial				
SELEÇÃO DAS COMPETÊNCIAS MAIS IMPORTANTES		ANÁLISE DAS COMPETÊNCIAS MAIS IMPORTANTES		
COMPETÊNCIAS ORGANIZACIONAIS GERAIS		RESULTADO: Observou-se que o Assistente não tem conhecimento das competências referentes ao seu setor de lotação, visto classificar como importante, muito importante e extremamente importante, competências que são eminentemente de outros setores, dadas as suas características e classificação de acordo com a descrição do cargo do PCCTAE. A chefia imediata fez uma classificação mais coerente com a atuação, no entanto, seguindo a regra da pesquisa só foram excluídas as competências que fossem classificadas como pouco importante e sem importância para os dois respondentes.		
Desenvolvimento sustentável e compromisso com a sociedade				
preservar o meio ambiente				
gerar benefícios à comunidade				
contribuir para o desenvolvimento sustentável				
comprometer-se com desenvolvimento socioeconômico local e regional				
comprometer-se com a justiça social				
dar suporte aos arranjos produtivos locais, sociais e culturais				
garantir a inclusão de pessoas com necessidades educacionais especiais e deficiências específicas				
garantir o respeito à diversidade				
desenvolver atividades de extensão				
articular com o mundo do trabalho				
Eficiência e eficácia institucional		ANÁLISES DO DIMENSIONAMENTO		
ser referência no país como instituição de formação profissional e tecnológica		Considerando as repostas da chefia, sobre periodicidade, tempo de duração e quantidade de pessoas para a realização das tarefas, RESULTADO: quantidade atual atende a necessidade.		
garantir transparência e gestão democrática				
primar pela ética				
garantir excelência nos serviços prestados				
consolidar a estrutura de governança				
atingir os objetivos expressos no mapa estratégico e planos de ação				
promover o aperfeiçoamento dos instrumentos de monitoramento e avaliação				
propiciar qualidade de vida no trabalho, capacitação e qualificação profissional				
buscar a expansão e reestruturação do IFRR				
garantir qualidade da infraestrutura de telecomunicações				
Pesquisa e inovação tecnológica		ANÁLISES DE LACUNAS E REALOCAÇÕES		
realizar pesquisas aplicadas		ASSISTENTE 1: apenas 1 lacuna prioritária, mas refere-se a competência de outro setor e domina muito ou completamente competências do seu setor. RESULTADO: sem prioridade de capacitação e sem indicação de realocação.		
realizar transferência de tecnologias sociais				
gerar soluções técnicas e tecnológicas				
gerar inovação tecnológica				
difundir o conhecimento científico e tecnológico				
COMPETÊNCIAS INDIVIDUAIS		LACUNA	DOMÍNIO	
TAREFAS		ASSISTENTE 1	ASSISTENTE 1	
Preparar relatórios, formulários e planilhas		15%	4	
Confeccionar organogramas, fluxogramas e cronogramas		15%	4	
Emitir certificados		30%	3	
Formatar documentos		15%	4	
Coletar dados		30%	3	
Elaborar planilhas de cálculos		30%	3	
Elaborar gráficos		30%	3	
Verificar índices econômicos e financeiros		30%	3	
Atender usuários no local ou à distância		15%	4	
Fornecer informações sobre produtos e serviços		30%	3	

Identificar natureza das solicitações dos cidadãos	15%	4		
Registrar reclamações dos cidadãos	30%	3		
Esclarecer dúvidas	30%	3		
Solicitar documentos	30%	3		
Orientar servidores sobre seus direitos e deveres	40%	3		
Executar procedimentos de recrutamento e seleção	50%	3		
Executar rotinas de admissão, demissão e aposentadoria de pessoal	75%	2		
Dar suporte administrativo à área de treinamento e desenvolvimento	40%	3		
Atuar na elaboração da folha de pagamento	45%	2		
Atualizar cadastro dos servidores	50%	3		
Controlar recepção e distribuição de benefícios	40%	3		
Auxiliar na avaliação de desempenho de pessoal	40%	3		
Auxiliar nas atividades de promoção de saúde e bem-estar	25%	4		
Levantar a necessidade, requisitar e distribuir material	25%	4		
Conferir notas fiscais	45%	2		
Controlar material de expediente e patrimônio	45%	2		
Providenciar devolução de material fora de especificação	45%	2		
Controlar execução de serviços gerais (limpeza, transporte, vigilância)	45%	2		
Pesquisar preços de bens e serviços	45%	2		
Preparar minutas de contratos e convênios	45%	2		
Emitir cartas convite e editais nos processos de compras e serviços	45%	2		
Submeter pareceres para apreciação da chefia	15%	4		
Emitir notificações	30%	3		
Secretariar reuniões e outros eventos	30%	2		
Redigir atas, memorandos, portarias, ofícios e outros documentos	30%	2		
Organizar eventos	10%	4		
Registrar a entrada e saída de documentos	30%	3		
Classificar e arquivar documentos	30%	3		
Conferir notas fiscais, faturas de pagamentos e boletos	45%	2		
Distribuir documentos	30%	3		
Conferir dados e datas	30%	3		
Identificar irregularidades nos documentos	30%	3		
Localizar documentos	30%	3		
Atualizar informações	50%	3		
Tirar cópias de documentos	30%	3		
Digitalizar documentos	30%	3		
Protocolizar documentos	30%	3		
CONHECIMENTOS				
Word/Excel/Power Point	15%	4		
Corel Draw	45%	2		
Regras de fluxograma	30%	3		
Regras da ABNT	30%	3		
Métodos de pesquisa	30%	3		
Regras matemáticas e estatísticas	45%	2		
Economia	30%	3		
Conhecer os processos do seu trabalho	30%	3		
Conhecer as normas referentes à sua função	30%	3		
Conhecer as expectativas do cidadão	30%	3		
Legislação de recursos humanos	30%	3		
Conhecer o sistema SIAPE	50%	3		
Pedagogia de montagem de curso de capacitação	45%	2		
Métodos de controle eletrônico e o sistema SIAPE	50%	3		
Conhecer atividades de saúde e bem-estar	25%	4		
Regras de estocagem	45%	2		
Conhecer estruturas de notas fiscais	45%	2		
Conhecer técnicas de conferência	45%	2		
Normas de fiscalização de serviços terceirizados	45%	2		
Conhecer o sistema ComprasNet	45%	2		
Conhecer as leis de licitações e contratos	50%	3		
Regras de secretariado	20%	3		
Formas de tratamento e redação oficial	30%	3		
Regras de arquivologia	30%	3		
Conhecer a estrutura da organização	30%	3		
Conhecer ferramentas de buscas	30%	3		
Conhecer ferramentas de fotocópias	30%	3		
Conhecer ferramentas de digitalização	30%	3		

HABILIDADES				
Organização	15%	4		
Criatividade	15%	4		
Comunicação escrita	25%	4		
Comunicação verbal	25%	4		
Habilidade matemática	30%	3		
Raciocínio lógico	30%	3		
Atenção concentrada	40%	3		
Aptidão para operar calculadoras	30%	3		
Aptidão para operar ferramentas computacionais	40%	3		
Raciocínio analítico	30%	3		
Autodesenvolvimento	30%	3		
Relacionamento interpessoal	25%	4		
Administração de conflitos	50%	3		
Solucionar problemas	50%	3		
Negociação	40%	3		
Autocontrole	20%	4		
Empatia	20%	4		
Leitura	0%	5		
Trabalho em equipe	0%	5		
Observação	15%	4		
Planejamento	15%	4		
Controle	15%	4		
Perícia	15%	4		
Negociação	15%	4		
Operação de sistemas	15%	4		
Redação	15%	4		
Agilidade	15%	4		
Habilidade de transcrição de falas	15%	4		
Tomada de decisão	20%	4		
ATTITUDES				
Persistência	15%	4		
Disposição	20%	4		
Responsabilidade	0%	5		
Respeito	0%	5		
Serenidade	0%	5		
Profissionalismo	0%	5		
Compreensão	0%	5		
Altruísmo	0%	5		
Ética	0%	5		
Equilíbrio	0%	5		
Tolerância	0%	5		
Interesse	0%	5		
Imparcialidade	0%	5		
Impessoalidade	0%	5		
Flexibilidade	0%	5		
Interação	0%	5		
Generosidade	0%	5		
Confiança	0%	5		
Proatividade	0%	5		
Otimismo	0%	5		
Zelo	0%	5		
Autoridade	0%	5		
Determinação	0%	5		
Iniciativa	0%	5		
COMPETÊNCIAS SETORIAIS				
COORDENAÇÃO DE QUALIDADE DE VIDA E BENEFÍCIOS				
TAREFAS				
Analisar e encaminhar para pagamento a concessão de auxílios natalidade, pré-escolar, licença à gestante e adotante, adicionais de insalubridade e periculosidade	40%	3		
Manter atualizados no sistema SIAPE os servidores titulares de plano de saúde e seus dependentes para recebimento de assistência à saúde suplementar	40%	3		
Analisar e proceder ao pagamento de ressarcimentos referentes à assistência à saúde suplementar	40%	3		

COMPETÊNCIAS INDIVIDUAIS	LACUNA	DOMÍNIO	LACUNA	DOMÍNIO
TAREFAS	ASSISTENTE 1	ASSISTENTE 1	ASSISTENTE 2	ASSISTENTE 2
Preparar relatórios, formulários e planilhas	0%	5	40%	3
Confeccionar organogramas, fluxogramas e cronogramas	25%	4	40%	3
Emitir certificados	20%	1	10%	3
Formatar documentos	0%	5	40%	3
Coletar dados	30%	3	30%	3
Elaborar planilhas de cálculos	0%	5	30%	3
Elaborar gráficos	50%	3	30%	3
Verificar índices econômicos e financeiros	30%	2	30%	3
Atender usuários no local ou à distância	0%	5	30%	3
Fornecer informações sobre produtos e serviços	30%	2	30%	3
Identificar natureza das solicitações dos cidadãos	0%	5	40%	3
Registrar reclamações dos cidadãos	25%	4	30%	3
Esclarecer dúvidas	25%	4	30%	3
Solicitar documentos	25%	4	30%	3
Orientar servidores sobre seus direitos e deveres	0%	5	45%	2
Executar procedimentos de recrutamento e seleção	30%	2	30%	2
Executar rotinas de admissão, demissão e aposentadoria de pessoal	20%	1	30%	2
Dar suporte administrativo à área de treinamento e desenvolvimento	40%	3	20%	3
Controlar frequências e deslocamentos dos servidores	30%	2	30%	3
Atuar na elaboração da folha de pagamento	20%	1	30%	2
Atualizar cadastro dos servidores	20%	1	30%	2
Controlar recepção e distribuição de benefícios	20%	1	30%	2
Auxiliar na avaliação de desempenho de pessoal	30%	3	45%	2
Auxiliar nas atividades de promoção de saúde e bem-estar	30%	3	30%	2
Levantar a necessidade, requisitar e distribuir material	50%	3	45%	2
Conferir notas fiscais	0%	5	40%	3
Controlar material de expediente e patrimônio	0%	5	30%	3
Providenciar devolução de material fora de especificação	50%	3	40%	3
Controlar execução de serviços gerais (limpeza, transporte, vigilância)	50%	3	30%	3
Pesquisar preços de bens e serviços	75%	2	20%	3
Preparar minutas de contratos e convênios	50%	3	30%	3
Emitir cartas convite e editais nos processos de compras e serviços	25%	4	20%	3
Submeter pareceres para apreciação da chefia	0%	5	30%	3
Emitir notificações	0%	5	30%	3
Secretariar reuniões e outros eventos	20%	4	30%	2
Redigir atas, memorandos, portarias, ofícios e outros documentos	20%	4	30%	3
Organizar eventos	60%	2	45%	2
Controlar agenda da chefia	30%	2	30%	2
Registrar a entrada e saída de documentos	50%	3	30%	3
Classificar e arquivar documentos	50%	3	60%	2
Conferir notas fiscais, faturas de pagamentos e boletos	0%	5	40%	3
Distribuir documentos	50%	3	30%	3
Conferir dados e datas	50%	3	40%	3
Identificar irregularidades nos documentos	0%	5	50%	3
Localizar documentos	25%	4	30%	3
Atualizar informações	20%	4	30%	3
Tirar cópias de documentos	0%	5	20%	3
Digitalizar documentos	0%	5	30%	3
Protocolizar documentos	50%	3	30%	3
CONHECIMENTOS				
Word/Excel/Power Point	0%	5	40%	3
Corel Draw	40%	3	20%	3
Regras de fluxograma	40%	3	30%	3
Regras da ABNT	40%	3	60%	2
Métodos de pesquisa	40%	3	45%	2
Regras matemáticas e estatísticas	40%	3	30%	3
Economia	30%	3	45%	2
Conhecer os processos do seu trabalho	0%	5	40%	3
Conhecer as normas referentes à sua função	0%	5	25%	4
Conhecer as expectativas do cidadão	50%	3	20%	3
Legislação de recursos humanos	15%	4	45%	2
Técnicas de entrevistas	30%	3	30%	2
Conhecer o sistema SIAPE	30%	2	30%	2

Pedagogia de montagem de curso de capacitação	40%	1	30%	2
Métodos de controle eletrônico e o sistema SIAPE	40%	1	30%	2
Conhecer atividades de saúde e bem-estar	30%	2	30%	2
Regras de estocagem	45%	2	30%	2
Conhecer estruturas de notas fiscais	25%	4	40%	3
Conhecer técnicas de conferência	25%	4	30%	3
Normas de fiscalização de serviços terceirizados	25%	4	30%	3
Conhecer o sistema ComprasNet	25%	4	40%	3
Conhecer as leis de licitações e contratos	0%	5	40%	3
Regras de secretariado	40%	3	30%	3
Formas de tratamento e redação oficial	25%	4	40%	3
Conhecer de cerimonial	30%	3	20%	3
Regras de arquivologia	40%	3	20%	3
Conhecer a estrutura da organização	0%	5	50%	3
Conhecer ferramentas de buscas	50%	3	30%	3
Conhecer ferramentas de fotocópias	40%	3	20%	3
Conhecer ferramentas de digitalização	0%	5	30%	3
HABILIDADES				
Organização	25%	4	50%	3
Criatividade	0%	5	30%	3
Comunicação escrita	0%	5	40%	3
Comunicação verbal	0%	5	30%	3
Habilidade matemática	25%	4	30%	3
Raciocínio lógico	0%	5	40%	3
Atenção concentrada	25%	4	40%	3
Aptidão para operar calculadoras	25%	4	20%	3
Aptidão para operar ferramentas computacionais	50%	3	30%	3
Raciocínio analítico	0%	5	30%	3
Autodesenvolvimento	25%	4	40%	3
Relacionamento interpessoal	0%	5	50%	3
Administração de conflitos	0%	5	75%	2
Solucionar problemas	0%	5	40%	3
Negociação	25%	4	45%	2
Autocontrole	50%	3	50%	3
Empatia	40%	3	40%	3
Leitura	0%	5	50%	3
Trabalho em equipe	25%	4	50%	3
Observação	40%	3	30%	3
Planejamento	0%	5	75%	2
Controle	0%	5	50%	3
Perícia	50%	3	45%	2
Operação de sistemas	50%	3	30%	3
Redação	0%	5	60%	2
Agilidade	0%	5	45%	2
Habilidade de transcrição de falas	40%	3	45%	2
Tomada de decisão	0%	5	50%	3
ATTITUDES				
Persistência	0%	5	40%	3
Disposição	0%	5	30%	3
Responsabilidade	0%	5	25%	4
Respeito	0%	5	20%	4
Serenidade	0%	5	30%	3
Profissionalismo	0%	5	25%	4
Compreensão	50%	3	30%	3
Altruísmo	25%	4	40%	3
Ética	0%	5	25%	4
Equilíbrio	25%	4	20%	4
Tolerância	50%	3	40%	3
Interesse	50%	3	50%	3
Imparcialidade	0%	5	25%	4
Impessoalidade	0%	5	25%	4
Flexibilidade	50%	3	30%	3
Interação	0%	5	40%	3
Generosidade	0%	5	30%	3
Confiança	0%	5	25%	4

Proatividade	0%	5	50%	3
Otimismo	0%	5	40%	3
Zelo	25%	4	40%	3
Autoridade	0%	5	30%	3
Determinação	0%	5	20%	4
Iniciativa	0%	5	40%	3
COMPETÊNCIAS SETORIAIS				
PRÓ-REITORIA DE ADMINISTRAÇÃO				
TAREFAS				
Administrar, superintender, coordenar, fomentar e acompanhar as atividades e políticas de administração, gestão orçamentária, financeira e patrimonial do IFRR	25%	4	50%	3
Coordenar a elaboração do Plano de Desenvolvimento Físico da Instituição	50%	3	45%	2
Elaborar projetos para obtenção de recursos financeiros	50%	3	60%	2
Elaborar e instruir Processos de Tomada de Contas, Inventários de Bens Móveis e Imóveis e de Alienações	50%	3	45%	2
Autorizar, juntamente com o Reitor, as despesas no âmbito do orçamento do IFRR	40%	3	50%	3
Coordenar, controlar e supervisionar o orçamento das Unidades de Ensino, em conformidade com o Plano de Ação/Plano Estratégico	50%	3	60%	2
Coordenar a elaboração da prestação de contas do IFRR	40%	3	75%	2
Coordenar as atividades de contabilização e escrituração do patrimônio, do orçamento e das operações econômico-financeiras do IFRR	40%	3	75%	2
CONHECIMENTOS				
Conhecer sobre orçamento público	25%	4	40%	3
Conhecer sobre as normas do processo administrativo	0%	5	75%	2
Conhecer as normas do TCU e CGU	25%	4	60%	2
Conhecer sobre licitação	0%	5	30%	3
Conhecer as normas sobre gerenciamento de patrimônio público	40%	3	45%	2
HABILIDADES				
Planejamento	0%	5	75%	2
Organização	25%	4	50%	3
Controle	25%	4	50%	3
Tomada de decisão	25%	4	50%	3
ATTITUDES				
Imparcialidade	0%	5	25%	4
Responsabilidade	0%	5	25%	4
Honestidade	0%	5	25%	4

DIRETORIA DE ADMINISTRAÇÃO	PERFIL DOS RESPONDENTES
COMPETÊNCIAS EXCLUÍDAS	
COMPETÊNCIAS INDIVIDUAIS	CHEFIA: Formação em Direito e 8 anos de IFRR
Métodos de controle eletrônico e o sistema SIAPE	ASSISTENTE 1: Formação em Administração, Mestre em Educação e 3 anos de IFRR
SELEÇÃO DAS COMPETÊNCIAS MAIS IMPORTANTES	
COMPETÊNCIAS ORGANIZACIONAIS GERAIS	
Desenvolvimento sustentável e compromisso com a sociedade	
preservar o meio ambiente	ANÁLISE DAS COMPETÊNCIAS MAIS IMPORTANTES RESULTADO: Observou-se que o Assistente não tem conhecimento das competências referentes ao seu setor de lotação, visto classificar como importante, muito importante e extremamente importante, competências que são eminentemente de outros setores, dadas as suas características e classificação de acordo com a descrição do cargo do PCCTAE. A chefia imediata fez uma classificação mais coerente com a atuação, no entanto, seguindo a regra da pesquisa só foram excluídas as competências que fossem classificadas como pouco importante e sem importância para os dois respondentes.
gerar benefícios à comunidade	
contribuir para o desenvolvimento sustentável	
comprometer-se com desenvolvimento socioeconômico local e regional	
comprometer-se com a justiça social	
dar suporte aos arranjos produtivos locais, sociais e culturais	

garantir a inclusão de pessoas com necessidades educacionais especiais e deficiências específicas			
garantir o respeito à diversidade			
desenvolver atividades de extensão			
articular com o mundo do trabalho			
Eficiência e eficácia institucional			
ser referência no país como instituição de formação profissional e tecnológica			
garantir transparência e gestão democrática			
primar pela ética			
garantir excelência nos serviços prestados			
consolidar a estrutura de governança			
atingir os objetivos expressos no mapa estratégico e planos de ação			
promover o aperfeiçoamento dos instrumentos de monitoramento e avaliação			
propiciar qualidade de vida no trabalho, capacitação e qualificação profissional			
buscar a expansão e reestruturação do IFRR			
garantir qualidade da infraestrutura de telecomunicações			
Pesquisa e inovação tecnológica			
realizar pesquisas aplicadas			
realizar transferência de tecnologias sociais			
gerar soluções técnicas e tecnológicas			
gerar inovação tecnológica			
difundir o conhecimento científico e tecnológico			
COMPETÊNCIAS INDIVIDUAIS	LACUNA	DOMÍNIO	
TAREFAS	ASSISTENTE 1	ASSISTENTE 1	
Preparar relatórios, formulários e planilhas	0%	5	
Confeccionar organogramas, fluxogramas e cronogramas	0%	5	
Emitir certificados	0%	5	
Formatar documentos	0%	5	
Coletar dados	0%	5	
Elaborar planilhas de cálculos	0%	5	
Elaborar gráficos	0%	5	
Verificar índices econômicos e financeiros	50%	3	
Atender usuários no local ou à distância	30%	3	
Fornecer informações sobre produtos e serviços	30%	3	
Identificar natureza das solicitações dos cidadãos	30%	3	
Registrar reclamações dos cidadãos	30%	3	
Esclarecer dúvidas	30%	3	
Solicitar documentos	30%	3	
Orientar servidores sobre seus direitos e deveres	30%	3	
Executar procedimentos de recrutamento e seleção	45%	2	
Executar rotinas de admissão, demissão e aposentadoria de pessoal	45%	2	
Dar suporte administrativo à área de treinamento e desenvolvimento	45%	2	
Controlar frequências e deslocamentos dos servidores	45%	2	
Atuar na elaboração da folha de pagamento	75%	2	
Atualizar cadastro dos servidores	75%	2	
Controlar recepção e distribuição de benefícios	75%	2	
Auxiliar na avaliação de desempenho de pessoal	75%	2	
Auxiliar nas atividades de promoção de saúde e bem-estar	50%	3	
Levantar a necessidade, requisitar e distribuir material	50%	3	
Conferir notas fiscais	0%	5	
Controlar material de expediente e patrimônio	40%	3	
Providenciar devolução de material fora de especificação	30%	3	
Controlar execução de serviços gerais (limpeza, transporte, vigilância)	40%	3	
Pesquisar preços de bens e serviços	30%	3	
Preparar minutas de contratos e convênios	25%	4	
Emitir cartas convite e editais nos processos de compras e serviços	30%	3	
Submeter pareceres para apreciação da chefia	20%	4	
Emitir notificações	30%	3	
Secretariar reuniões e outros eventos	20%	4	
Redigir atas, memorandos, portarias, ofícios e outros documentos	0%	5	
Organizar eventos	30%	3	
Controlar agenda da chefia	30%	3	
Registrar a entrada e saída de documentos	20%	4	
Classificar e arquivar documentos	20%	4	
Conferir notas fiscais, faturas de pagamentos e boletos	20%	4	
Distribuir documentos	20%	4	

ANÁLISES DO DIMENSIONAMENTO

Considerando as repostas da chefia, sobre periodicidade, tempo de duração e quantidade de pessoas para a realização das tarefas, RESULTADO: quantidade atual atende a necessidade.

ANÁLISES DE LACUNAS E REALOCAÇÕES

ASSISTENTE 1: as 5 lacunas prioritárias de capacitação referem-se a competências de outros setores e domina muito ou completamente competências do seu setor. RESULTADO: sem prioridade de capacitação e sem indicação de realocação.

Conferir notas fiscais, faturas de pagamentos e boletos	20%	4		
Distribuir documentos	20%	4		
Conferir dados e datas	20%	4		
Identificar irregularidades nos documentos	25%	4		
Localizar documentos	20%	4		
Atualizar informações	0%	5		
Tirar cópias de documentos	0%	5		
Digitalizar documentos	0%	5		
Protocolizar documentos	0%	5		
CONHECIMENTOS				
Word/Excel/Power Point	0%	5		
Corel Draw	30%	3		
Regras de fluxograma	0%	5		
Regras da ABNT	0%	5		
Métodos de pesquisa	0%	5		
Regras matemáticas e estatísticas	0%	5		
Economia	25%	4		
Conhecer os processos do seu trabalho	20%	4		
Conhecer as normas referentes à sua função	0%	5		
Conhecer as expectativas do cidadão	30%	3		
Legislação de recursos humanos	50%	3		
Técnicas de entrevistas	0%	5		
Conhecer o sistema SIAPE	15%	4		
Pedagogia de montagem de curso de capacitação	30%	3		
Conhecer atividades de saúde e bem-estar	50%	3		
Regras de estocagem	75%	2		
Conhecer estruturas de notas fiscais	30%	3		
Conhecer técnicas de conferência	30%	3		
Normas de fiscalização de serviços terceirizados	30%	3		
Conhecer o sistema ComprasNet	15%	4		
Conhecer as leis de licitações e contratos	30%	3		
Regras de secretariado	30%	3		
Formas de tratamento e redação oficial	20%	4		
Conhecer de cerimonial	30%	3		
Regras de arquivologia	30%	3		
Conhecer a estrutura da organização	0%	5		
Conhecer ferramentas de buscas	0%	5		
Conhecer ferramentas de fotocópias	0%	5		
Conhecer ferramentas de digitalização	0%	5		
HABILIDADES				
Organização	20%	4		
Criatividade	20%	4		
Comunicação escrita	0%	5		
Comunicação verbal	0%	5		
Habilidade matemática	0%	5		
Raciocínio lógico	15%	4		
Atenção concentrada	0%	5		
Aptidão para operar calculadoras	30%	3		
Aptidão para operar ferramentas computacionais	30%	3		
Raciocínio analítico	30%	3		
Autodesenvolvimento	0%	5		
Relacionamento interpessoal	0%	5		
Administração de conflitos	0%	5		
Solucionar problemas	0%	5		
Negociação	20%	4		
Autocontrole	0%	5		
Empatia	0%	5		
Leitura	0%	5		
Trabalho em equipe	0%	5		
Observação	0%	5		
Planejamento		5		
Controle	0%	5		
Perícia	30%	3		
Operação de sistemas	15%	4		
Redação	0%	5		
Agilidade	25%	4		
Habilidade de transcrição de falas	20%	4		
Tomada de decisão	20%	4		

Tomada de decisão	20%	4		
ATTITUDES				
Persistência	0%	5		
Disposição	0%	5		
Responsabilidade	0%	5		
Respeito	0%	5		
Serenidade	0%	5		
Profissionalismo	0%	5		
Compreensão	0%	5		
Altruísmo	0%	5		
Ética	0%	5		
Equilíbrio	0%	5		
Tolerância	0%	5		
Interesse	0%	5		
Imparcialidade	0%	5		
Impessoalidade	0%	5		
Flexibilidade	0%	5		
Interação	0%	5		
Generosidade	0%	5		
Confiança	0%	5		
Proatividade	0%	5		
Otimismo	0%	5		
Zelo	0%	5		
Autoridade	30%	3		
Determinação	0%	5		
Iniciativa	0%	5		
COMPETÊNCIAS SETORIAIS				
DIRETORIA DE ADMINISTRAÇÃO				
TAREFAS				
Acompanhar e fiscalizar o cumprimento de contratos celebrados pela Instituição com terceiros	0%	5		
Coordenar e executar as atividades das áreas de segurança e vigilância	40%	3		
Coordenar e executar as atividades das áreas de protocolo e portaria	50%	3		
Coordenar e supervisionar as atividades da área de manutenção geral e limpeza	50%	3		
Executar serviços de manutenção preventiva e corretiva em máquinas, equipamentos e mobiliários da reitoria	30%	3		
Administrar as instalações da reitoria	50%	3		
Avaliar os pedidos de solicitação de compras de materiais, contratação de serviços e obras	30%	3		
Elaborar Termos de Referência e Pedido de Bens e Serviços	25%	4		
Executar o controle de atas de registro de preços e dos processos licitatórios	50%	3		
Realizar as dispensas ou declarações de inexigibilidade de licitação	0%	5		
Executar, divulgar, coordenar e controlar os serviços desenvolvidos pela Comissão Permanente de Licitação	50%	3		
Manter atualizado o cadastro de fornecedores de produtos e serviços, através do SICAF	25%	4		
Manter em ordem os arquivos de mostruários e catálogos para facilitar as compras	30%	3		
Orientar os órgãos solicitantes de materiais e equipamentos sobre a importância da padronização, das especificações e das nomenclaturas	30%	3		
Publicar, mensalmente, os mapas de apuração dos materiais adquiridos e serviços prestados	50%	3		
Realizar as licitações na modalidade de pregão	50%	3		
Redigir os contratos, acordos, ajustes e similares, inclusive aditivos	50%	3		
Registrar os processos licitatórios e contratos administrativos e similares	50%	3		
Emitir ordens de compra ou serviço aos fornecedores de bens e materiais e prestadores de serviços	40%	3		
Coletar, estocar, controlar, movimentar e distribuir materiais	50%	3		
CONHECIMENTOS				
Conhecer as normas de licitação	50%	3		
Conhecer as normas do TCU e CGU	50%	3		
Conhecer sobre gerenciamento de patrimônio e almoxarifado	75%	2		
Conhecer sobre protocolo e arquivo	50%	3		

HABILIDADES					
Planejamento	40%	3			
Organização	40%	3			
Controle	40%	3			
Solucionar problemas	40%	3			
Negociação	20%	4			
Agilidade	40%	3			
Operar sistemas	60%	2			
ATTITUDES					
Responsabilidade	20%	4			
Honestidade	20%	4			
Proatividade	20%	4			
Zelo	20%	4			
Profissionalismo	20%	4			
Impessoalidade	20%	4			
Autoridade	20%	4			

DEPARTAMENTO DE COMPRAS		PERFIL DOS RESPONDENTES			
COMPETÊNCIAS EXCLUÍDAS		CHEFIA: Não informou a área de formação em andamento e 4 anos de IFRR			
COMPETÊNCIAS INDIVIDUAIS		ASSISTENTE 1: Formação em Gestão Pública e 4 anos de IFRR			
Emitir certificados					
Registrar reclamações dos cidadãos					
Orientar servidores sobre seus direitos e deveres					
Executar procedimentos de recrutamento e seleção					
Executar rotinas de admissão, demissão e aposentadoria de pessoal					
Dar suporte administrativo à área de treinamento e desenvolvimento					
Controlar frequências e deslocamentos dos servidores					
Atuar na elaboração da folha de pagamento					
Atualizar cadastro dos servidores					
Controlar recepção e distribuição de benefícios					
Auxiliar na avaliação de desempenho de pessoal					
Levantar a necessidade, requisitar e distribuir material					
Conferir notas fiscais					
Controlar material de expediente e patrimônio					
Providenciar devolução de material fora de especificação					
Controlar execução de serviços gerais (limpeza, transporte, vigilância)					
Emitir notificações					
Secretariar reuniões e outros eventos					
Organizar eventos					
Controlar agenda da chefia					
Conferir notas fiscais, faturas de pagamentos e boletos					
Distribuir documentos					
Tirar cópias de documentos					
Digitalizar documentos					
Corel Draw					
Regras de fluxograma					
Regras da ABNT					
Métodos de pesquisa					
Técnicas de entrevistas					
Pedagogia de montagem de curso de capacitação					
Métodos de controle eletrônico e o sistema SIAPE					
Regras de estocagem					
Conhecer estruturas de notas fiscais					
Regras de secretariado					
Conhecer de cerimonial					
Conhecer ferramentas de fotocópias					
Conhecer ferramentas de digitalização					
Aptidão para operar calculadoras					

SELEÇÃO DAS COMPETÊNCIAS MAIS IMPORTANTES		
COMPETÊNCIAS ORGANIZACIONAIS GERAIS		
Desenvolvimento sustentável e compromisso com a sociedade		
preservar o meio ambiente		
gerar benefícios à comunidade		
contribuir para o desenvolvimento sustentável		
comprometer-se com desenvolvimento socioeconômico local e regional		
comprometer-se com a justiça social		
dar suporte aos arranjos produtivos locais, sociais e culturais		
garantir a inclusão de pessoas com necessidades educacionais especiais e deficiências específicas		
garantir o respeito à diversidade		
desenvolver atividades de extensão		
articular com o mundo do trabalho		
Eficiência e eficácia institucional		
ser referência no país como instituição de formação profissional e tecnológica		
garantir transparência e gestão democrática		
primar pela ética		
garantir excelência nos serviços prestados		
consolidar a estrutura de governança		
atingir os objetivos expressos no mapa estratégico e planos de ação		
promover o aperfeiçoamento dos instrumentos de monitoramento e avaliação		
propiciar qualidade de vida no trabalho, capacitação e qualificação profissional		
buscar a expansão e reestruturação do IFRR		
garantir qualidade da infraestrutura de telecomunicações		
Pesquisa e inovação tecnológica		
realizar pesquisas aplicadas		
realizar transferência de tecnologias sociais		
gerar soluções técnicas e tecnológicas		
gerar inovação tecnológica		
difundir o conhecimento científico e tecnológico		
COMPETÊNCIAS INDIVIDUAIS		
TAREFAS	LACUNA	DOMÍNIO
	ASSISTENTE 1	ASSISTENTE 1
Preparar relatórios, formulários e planilhas	30%	2
Confeccionar organogramas, fluxogramas e cronogramas	40%	1
Formatar documentos	30%	3
Coletar dados	30%	3
Elaborar planilhas de cálculos	30%	2
Elaborar gráficos	60%	1
Verificar índices econômicos e financeiros	60%	1
Atender usuários no local ou à distância	30%	3
Fornecer informações sobre produtos e serviços	30%	3
Identificar natureza das solicitações dos cidadãos	30%	3
Esclarecer dúvidas	30%	3
Solicitar documentos	30%	3
Auxiliar nas atividades de promoção de saúde e bem-estar	20%	1
Pesquisar preços de bens e serviços	45%	2
Preparar minutas de contratos e convênios	30%	3
Emitir cartas convite e editais nos processos de compras e serviços	30%	3
Submeter pareceres para apreciação da chefia	30%	3
Redigir atas, memorandos, portarias, ofícios e outros documentos	30%	3
Registrar a entrada e saída de documentos	30%	3
Classificar e arquivar documentos	30%	3
Conferir dados e datas	30%	3
Identificar irregularidades nos documentos	40%	3
Localizar documentos	30%	3
Atualizar informações	30%	3
Protocolizar documentos	30%	2
CONHECIMENTOS		
Word/Excel/Power Point	45%	2
Regras matemáticas e estatísticas	20%	1
Economia	30%	3
Conhecer os processos do seu trabalho	40%	3
Conhecer as normas referentes à sua função	30%	3
Conhecer as expectativas do cidadão	30%	3
Legislação de recursos humanos	20%	1

ANÁLISE DAS COMPETÊNCIAS MAIS IMPORTANTES

RESULTADO: Observou-se que os assistentes e a chefia têm conhecimento das competências referentes ao seu setor de lotação, visto classificarem como sem importância e pouco importante justamente competências que são eminentemente de outros setores, dadas as suas características e classificação de acordo com a descrição do cargo do PCCTAE.

ANÁLISES DO DIMENSIONAMENTO

Considerando as repostas da chefia, sobre periodicidade, tempo de duração e quantidade de pessoas para a realização das tarefas, RESULTADO: quantidade atual de servidores no setor atende a necessidade.

ANÁLISES DE LACUNAS E REALOCAÇÕES

ASSISTENTE 1: as 2 lacunas prioritárias referem-se a competências de seu setor e domina muito ou completamente competências do seu setor. RESULTADO: prioridade de capacitação em 2 competências e sem indicação de realocação.

Conhecer os processos do seu trabalho	40%	3		
Conhecer as normas referentes à sua função	30%	3		
Conhecer as expectativas do cidadão	30%	3		
Legislação de recursos humanos	20%	1		
Conhecer o sistema SIAPE	30%	2		
Conhecer atividades de saúde e bem-estar	20%	1		
Conhecer técnicas de conferência	30%	3		
Normas de fiscalização de serviços terceirizados	20%	1		
Conhecer o sistema ComprasNet	40%	3		
Conhecer as leis de licitações e contratos	40%	3		
Formas de tratamento e redação oficial	30%	3		
Regras de arquivologia	30%	3		
Conhecer a estrutura da organização	30%	3		
Conhecer ferramentas de buscas	30%	3		
HABILIDADES				
Organização	30%	3		
Criatividade	45%	2		
Comunicação escrita	30%	3		
Comunicação verbal	30%	3		
Habilidade matemática	30%	2		
Raciocínio lógico	30%	2		
Atenção concentrada	30%	3		
Aptidão para operar ferramentas computacionais	30%	3		
Raciocínio analítico	30%	3		
Autodesenvolvimento	30%	3		
Relacionamento interpessoal	30%	3		
Administração de conflitos	30%	3		
Solucionar problemas	30%	3		
Negociação	30%	3		
Autocontrole	30%	3		
Empatia	30%	3		
Leitura	30%	3		
Trabalho em equipe	40%	3		
Observação	40%	3		
Planejamento	40%	3		
Controle	40%	3		
Perícia	30%	3		
Operação de sistemas	40%	3		
Redação	30%	3		
Agilidade	30%	3		
Habilidade de transcrição de falas	30%	3		
Tomada de decisão	40%	3		
ATTITUDES				
Persistência	30%	3		
Disposição	30%	3		
Responsabilidade	20%	4		
Respeito	20%	4		
Serenidade	30%	3		
Profissionalismo	20%	4		
Compreensão	30%	3		
Altruísmo	30%	2		
Ética	20%	4		
Equilíbrio	30%	3		
Tolerância	30%	3		
Interesse	30%	3		
Imparcialidade	20%	4		
Impessoalidade	20%	4		
Flexibilidade	30%	3		
Interação	40%	3		
Generosidade	30%	3		

Confiança	20%	4		
Proatividade	30%	3		
Otimismo	30%	3		
Zelo	30%	3		
Autoridade	30%	2		
Determinação	30%	3		
Iniciativa	30%	3		
COMPETÊNCIAS SETORIAIS				
DEPARTAMENTO DE COMPRAS				
TAREFAS				
Coordenar e acompanhar a execução dos processos licitatórios	30%	3		
Elaborar normas e procedimentos com objetivo de uniformizar e organizar os processos de compras	30%	3		
Coordenar os lançamentos no SIASG	30%	3		
Coordenar a atualização dos dados de todos os sistemas governamentais no tocante aos processos de licitação	30%	3		
Coordenar a publicação de editais no sítio do IFRR e em jornais de grande circulação	30%	3		
Coordenar a elaboração de editais de licitação	30%	3		
Acompanhar a abertura das licitações	30%	3		
Providenciar o fechamento das licitações	30%	3		
Prestar apoio e assessoria aos campi em assuntos relativos a procedimentos licitatórios	30%	3		
Revisar, organizar, documentar e publicar os procedimentos relacionados a sua área	30%	3		
CONHECIMENTOS				
Conhecer as normas de licitação	40%	3		
Conhecer as normas do TCU e CGU	40%	3		
Conhecer sobre as normas de processo administrativo	40%	3		
HABILIDADES				
Planejamento	40%	3		
Organização	40%	3		
Controle	30%	3		
Solucionar problemas	30%	3		
Negociação	30%	3		
Agilidade	30%	3		
Operar sistemas	30%	3		
ATTITUDES				
Responsabilidade	30%	3		
Honestidade	30%	3		
Profissionalismo	30%	3		
Impessoalidade	20%	4		

COORDENAÇÃO DE PESQUISA DE PREÇO		PERFIL DOS RESPONDENTES		
COMPETÊNCIAS EXCLUÍDAS		CHEFIA: Não informou a área de formação em andamento e 4 anos de IFRR		
		ASSISTENTE 1: Não informou a área de formação superior e 7 anos de IFRR		
SELEÇÃO DAS COMPETÊNCIAS MAIS IMPORTANTES		ANÁLISE DAS COMPETÊNCIAS MAIS IMPORTANTES		
COMPETÊNCIAS ORGANIZACIONAIS GERAIS		RESULTADO: Observou-se que o Assistente não tem conhecimento das competências referentes ao seu setor de lotação, visto classificar como importante, muito importante e extremamente importante, competências que são eminentemente de outros setores, dadas as suas características e classificação de acordo com a descrição do cargo do PCCTAE. A chefia imediata fez uma classificação mais coerente com a atuação, no entanto, seguindo a regra da pesquisa só foram excluídas as competências que fossem classificadas como pouco importante e sem importância para os dois respondentes.		
Desenvolvimento sustentável e compromisso com a sociedade				
preservar o meio ambiente				
gerar benefícios à comunidade				
contribuir para o desenvolvimento sustentável				
comprometer-se com desenvolvimento socioeconômico local e regional				
comprometer-se com a justiça social				
dar suporte aos arranjos produtivos locais, sociais e culturais				
garantir a inclusão de pessoas com necessidades educacionais especiais e deficiências específicas				

garantir o respeito à diversidade	ANÁLISES DO DIMENSIONAMENTO Considerando as repostas da chefia, sobre periodicidade, tempo de duração e quantidade de pessoas para a realização das tarefas, RESULTADO: quantidade atual atende a necessidade.																																																																																																																																								
desenvolver atividades de extensão																																																																																																																																									
articular com o mundo do trabalho	ANÁLISES DE LACUNAS E REALOCAÇÕES ASSISTENTE 1: as 11 lacunas prioritárias referem-se a competências de outros setores com exceção de I e domina muito ou completamente competências do seu e de outros setores. RESULTADO: 1 competência com prioridade de capacitação e possibilidade de realocação nos setores: CAP, DIRAD, DGP, ASCOM																																																																																																																																								
Eficiência e eficácia institucional																																																																																																																																									
ser referência no país como instituição de formação profissional e tecnológica	<table border="1"> <thead> <tr> <th></th> <th>LACUNA</th> <th>DOMÍNIO</th> </tr> <tr> <th></th> <th>ASSISTENTE 1</th> <th>ASSISTENTE 1</th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td>Preparar relatórios, formulários e planilhas</td><td>0%</td><td>5</td></tr> <tr><td>Confeccionar organogramas, fluxogramas e cronogramas</td><td>0%</td><td>5</td></tr> <tr><td>Emitir certificados</td><td>40%</td><td>3</td></tr> <tr><td>Formatar documentos</td><td>0%</td><td>5</td></tr> <tr><td>Coletar dados</td><td>0%</td><td>5</td></tr> <tr><td>Elaborar planilhas de cálculos</td><td>0%</td><td>5</td></tr> <tr><td>Elaborar gráficos</td><td>0%</td><td>5</td></tr> <tr><td>Verificar índices econômicos e financeiros</td><td>40%</td><td>3</td></tr> <tr><td>Atender usuários no local ou à distância</td><td>0%</td><td>5</td></tr> <tr><td>Fornecer informações sobre produtos e serviços</td><td>20%</td><td>4</td></tr> <tr><td>Identificar natureza das solicitações dos cidadãos</td><td>30%</td><td>3</td></tr> <tr><td>Registrar reclamações dos cidadãos</td><td>20%</td><td>4</td></tr> <tr><td>Esclarecer dúvidas</td><td>0%</td><td>5</td></tr> <tr><td>Solicitar documentos</td><td>20%</td><td>4</td></tr> <tr><td>Orientar servidores sobre seus direitos e deveres</td><td>25%</td><td>4</td></tr> <tr><td>Executar procedimentos de recrutamento e seleção</td><td>60%</td><td>2</td></tr> <tr><td>Executar rotinas de admissão, demissão e aposentadoria de pessoal</td><td>60%</td><td>2</td></tr> <tr><td>Dar suporte administrativo à área de treinamento e desenvolvimento</td><td>40%</td><td>3</td></tr> <tr><td>Controlar frequências e deslocamentos dos servidores</td><td>20%</td><td>4</td></tr> <tr><td>Atuar na elaboração da folha de pagamento</td><td>75%</td><td>2</td></tr> <tr><td>Atualizar cadastro dos servidores</td><td>60%</td><td>2</td></tr> <tr><td>Controlar recepção e distribuição de benefícios</td><td>60%</td><td>2</td></tr> <tr><td>Auxiliar na avaliação de desempenho de pessoal</td><td>60%</td><td>2</td></tr> <tr><td>Auxiliar nas atividades de promoção de saúde e bem-estar</td><td>60%</td><td>2</td></tr> <tr><td>Levantar a necessidade, requisitar e distribuir material</td><td>25%</td><td>4</td></tr> <tr><td>Conferir notas fiscais</td><td>20%</td><td>4</td></tr> <tr><td>Controlar material de expediente e patrimônio</td><td>0%</td><td>5</td></tr> <tr><td>Providenciar devolução de material fora de especificação</td><td>20%</td><td>4</td></tr> <tr><td>Controlar execução de serviços gerais (limpeza, transporte, vigilância)</td><td>20%</td><td>4</td></tr> <tr><td>Pesquisar preços de bens e serviços</td><td>0%</td><td>5</td></tr> <tr><td>Preparar minutas de contratos e convênios</td><td>25%</td><td>4</td></tr> <tr><td>Emitir cartas convite e editais nos processos de compras e serviços</td><td>25%</td><td>4</td></tr> <tr><td>Submeter pareceres para apreciação da chefia</td><td>40%</td><td>3</td></tr> <tr><td>Emitir notificações</td><td>25%</td><td>4</td></tr> <tr><td>Secretariar reuniões e outros eventos</td><td>0%</td><td>5</td></tr> <tr><td>Redigir atas, memorandos, portarias, ofícios e outros documentos</td><td>0%</td><td>5</td></tr> <tr><td>Organizar eventos</td><td>20%</td><td>4</td></tr> <tr><td>Controlar agenda da chefia</td><td>40%</td><td>3</td></tr> <tr><td>Registrar a entrada e saída de documentos</td><td>0%</td><td>5</td></tr> <tr><td>Classificar e arquivar documentos</td><td>0%</td><td>5</td></tr> <tr><td>Conferir notas fiscais, faturas de pagamentos e boletos</td><td>0%</td><td>5</td></tr> <tr><td>Distribuir documentos</td><td>0%</td><td>5</td></tr> <tr><td>Conferir dados e datas</td><td>0%</td><td>5</td></tr> </tbody> </table>			LACUNA	DOMÍNIO		ASSISTENTE 1	ASSISTENTE 1	Preparar relatórios, formulários e planilhas	0%	5	Confeccionar organogramas, fluxogramas e cronogramas	0%	5	Emitir certificados	40%	3	Formatar documentos	0%	5	Coletar dados	0%	5	Elaborar planilhas de cálculos	0%	5	Elaborar gráficos	0%	5	Verificar índices econômicos e financeiros	40%	3	Atender usuários no local ou à distância	0%	5	Fornecer informações sobre produtos e serviços	20%	4	Identificar natureza das solicitações dos cidadãos	30%	3	Registrar reclamações dos cidadãos	20%	4	Esclarecer dúvidas	0%	5	Solicitar documentos	20%	4	Orientar servidores sobre seus direitos e deveres	25%	4	Executar procedimentos de recrutamento e seleção	60%	2	Executar rotinas de admissão, demissão e aposentadoria de pessoal	60%	2	Dar suporte administrativo à área de treinamento e desenvolvimento	40%	3	Controlar frequências e deslocamentos dos servidores	20%	4	Atuar na elaboração da folha de pagamento	75%	2	Atualizar cadastro dos servidores	60%	2	Controlar recepção e distribuição de benefícios	60%	2	Auxiliar na avaliação de desempenho de pessoal	60%	2	Auxiliar nas atividades de promoção de saúde e bem-estar	60%	2	Levantar a necessidade, requisitar e distribuir material	25%	4	Conferir notas fiscais	20%	4	Controlar material de expediente e patrimônio	0%	5	Providenciar devolução de material fora de especificação	20%	4	Controlar execução de serviços gerais (limpeza, transporte, vigilância)	20%	4	Pesquisar preços de bens e serviços	0%	5	Preparar minutas de contratos e convênios	25%	4	Emitir cartas convite e editais nos processos de compras e serviços	25%	4	Submeter pareceres para apreciação da chefia	40%	3	Emitir notificações	25%	4	Secretariar reuniões e outros eventos	0%	5	Redigir atas, memorandos, portarias, ofícios e outros documentos	0%	5	Organizar eventos	20%	4	Controlar agenda da chefia	40%	3	Registrar a entrada e saída de documentos	0%	5	Classificar e arquivar documentos	0%	5	Conferir notas fiscais, faturas de pagamentos e boletos	0%	5	Distribuir documentos	0%	5	Conferir dados e datas	0%	5
			LACUNA	DOMÍNIO																																																																																																																																					
			ASSISTENTE 1	ASSISTENTE 1																																																																																																																																					
Preparar relatórios, formulários e planilhas			0%	5																																																																																																																																					
Confeccionar organogramas, fluxogramas e cronogramas			0%	5																																																																																																																																					
Emitir certificados			40%	3																																																																																																																																					
Formatar documentos			0%	5																																																																																																																																					
Coletar dados			0%	5																																																																																																																																					
Elaborar planilhas de cálculos			0%	5																																																																																																																																					
Elaborar gráficos			0%	5																																																																																																																																					
Verificar índices econômicos e financeiros			40%	3																																																																																																																																					
Atender usuários no local ou à distância			0%	5																																																																																																																																					
Fornecer informações sobre produtos e serviços	20%	4																																																																																																																																							
Identificar natureza das solicitações dos cidadãos	30%	3																																																																																																																																							
Registrar reclamações dos cidadãos	20%	4																																																																																																																																							
Esclarecer dúvidas	0%	5																																																																																																																																							
Solicitar documentos	20%	4																																																																																																																																							
Orientar servidores sobre seus direitos e deveres	25%	4																																																																																																																																							
Executar procedimentos de recrutamento e seleção	60%	2																																																																																																																																							
Executar rotinas de admissão, demissão e aposentadoria de pessoal	60%	2																																																																																																																																							
Dar suporte administrativo à área de treinamento e desenvolvimento	40%	3																																																																																																																																							
Controlar frequências e deslocamentos dos servidores	20%	4																																																																																																																																							
Atuar na elaboração da folha de pagamento	75%	2																																																																																																																																							
Atualizar cadastro dos servidores	60%	2																																																																																																																																							
Controlar recepção e distribuição de benefícios	60%	2																																																																																																																																							
Auxiliar na avaliação de desempenho de pessoal	60%	2																																																																																																																																							
Auxiliar nas atividades de promoção de saúde e bem-estar	60%	2																																																																																																																																							
Levantar a necessidade, requisitar e distribuir material	25%	4																																																																																																																																							
Conferir notas fiscais	20%	4																																																																																																																																							
Controlar material de expediente e patrimônio	0%	5																																																																																																																																							
Providenciar devolução de material fora de especificação	20%	4																																																																																																																																							
Controlar execução de serviços gerais (limpeza, transporte, vigilância)	20%	4																																																																																																																																							
Pesquisar preços de bens e serviços	0%	5																																																																																																																																							
Preparar minutas de contratos e convênios	25%	4																																																																																																																																							
Emitir cartas convite e editais nos processos de compras e serviços	25%	4																																																																																																																																							
Submeter pareceres para apreciação da chefia	40%	3																																																																																																																																							
Emitir notificações	25%	4																																																																																																																																							
Secretariar reuniões e outros eventos	0%	5																																																																																																																																							
Redigir atas, memorandos, portarias, ofícios e outros documentos	0%	5																																																																																																																																							
Organizar eventos	20%	4																																																																																																																																							
Controlar agenda da chefia	40%	3																																																																																																																																							
Registrar a entrada e saída de documentos	0%	5																																																																																																																																							
Classificar e arquivar documentos	0%	5																																																																																																																																							
Conferir notas fiscais, faturas de pagamentos e boletos	0%	5																																																																																																																																							
Distribuir documentos	0%	5																																																																																																																																							
Conferir dados e datas	0%	5																																																																																																																																							
garantir transparência e gestão democrática																																																																																																																																									
primar pela ética																																																																																																																																									
garantir excelência nos serviços prestados																																																																																																																																									
consolidar a estrutura de governança																																																																																																																																									
atingir os objetivos expressos no mapa estratégico e planos de ação																																																																																																																																									
promover o aperfeiçoamento dos instrumentos de monitoramento e avaliação																																																																																																																																									
propiciar qualidade de vida no trabalho, capacitação e qualificação profissional																																																																																																																																									
buscar a expansão e reestruturação do IFRR																																																																																																																																									
garantir qualidade da infraestrutura de telecomunicações																																																																																																																																									
Pesquisa e inovação tecnológica																																																																																																																																									
realizar pesquisas aplicadas																																																																																																																																									
realizar transferência de tecnologias sociais																																																																																																																																									
gerar soluções técnicas e tecnológicas																																																																																																																																									
gerar inovação tecnológica																																																																																																																																									
difundir o conhecimento científico e tecnológico																																																																																																																																									
COMPETÊNCIAS INDIVIDUAIS																																																																																																																																									
TAREFAS																																																																																																																																									
Preparar relatórios, formulários e planilhas	0%	5																																																																																																																																							
Confeccionar organogramas, fluxogramas e cronogramas	0%	5																																																																																																																																							
Emitir certificados	40%	3																																																																																																																																							
Formatar documentos	0%	5																																																																																																																																							
Coletar dados	0%	5																																																																																																																																							
Elaborar planilhas de cálculos	0%	5																																																																																																																																							
Elaborar gráficos	0%	5																																																																																																																																							
Verificar índices econômicos e financeiros	40%	3																																																																																																																																							
Atender usuários no local ou à distância	0%	5																																																																																																																																							
Fornecer informações sobre produtos e serviços	20%	4																																																																																																																																							
Identificar natureza das solicitações dos cidadãos	30%	3																																																																																																																																							
Registrar reclamações dos cidadãos	20%	4																																																																																																																																							
Esclarecer dúvidas	0%	5																																																																																																																																							
Solicitar documentos	20%	4																																																																																																																																							
Orientar servidores sobre seus direitos e deveres	25%	4																																																																																																																																							
Executar procedimentos de recrutamento e seleção	60%	2																																																																																																																																							
Executar rotinas de admissão, demissão e aposentadoria de pessoal	60%	2																																																																																																																																							
Dar suporte administrativo à área de treinamento e desenvolvimento	40%	3																																																																																																																																							
Controlar frequências e deslocamentos dos servidores	20%	4																																																																																																																																							
Atuar na elaboração da folha de pagamento	75%	2																																																																																																																																							
Atualizar cadastro dos servidores	60%	2																																																																																																																																							
Controlar recepção e distribuição de benefícios	60%	2																																																																																																																																							
Auxiliar na avaliação de desempenho de pessoal	60%	2																																																																																																																																							
Auxiliar nas atividades de promoção de saúde e bem-estar	60%	2																																																																																																																																							
Levantar a necessidade, requisitar e distribuir material	25%	4																																																																																																																																							
Conferir notas fiscais	20%	4																																																																																																																																							
Controlar material de expediente e patrimônio	0%	5																																																																																																																																							
Providenciar devolução de material fora de especificação	20%	4																																																																																																																																							
Controlar execução de serviços gerais (limpeza, transporte, vigilância)	20%	4																																																																																																																																							
Pesquisar preços de bens e serviços	0%	5																																																																																																																																							
Preparar minutas de contratos e convênios	25%	4																																																																																																																																							
Emitir cartas convite e editais nos processos de compras e serviços	25%	4																																																																																																																																							
Submeter pareceres para apreciação da chefia	40%	3																																																																																																																																							
Emitir notificações	25%	4																																																																																																																																							
Secretariar reuniões e outros eventos	0%	5																																																																																																																																							
Redigir atas, memorandos, portarias, ofícios e outros documentos	0%	5																																																																																																																																							
Organizar eventos	20%	4																																																																																																																																							
Controlar agenda da chefia	40%	3																																																																																																																																							
Registrar a entrada e saída de documentos	0%	5																																																																																																																																							
Classificar e arquivar documentos	0%	5																																																																																																																																							
Conferir notas fiscais, faturas de pagamentos e boletos	0%	5																																																																																																																																							
Distribuir documentos	0%	5																																																																																																																																							
Conferir dados e datas	0%	5																																																																																																																																							

Conferir dados e datas	0%	5		
Identificar irregularidades nos documentos	0%	5		
Localizar documentos	20%	4		
Atualizar informações	0%	5		
Tirar cópias de documentos	0%	5		
Digitalizar documentos	0%	5		
Protocolizar documentos	0%	5		
CONHECIMENTOS				
Word/Excel/Power Point	0%	5		
Corel Draw	60%	2		
Regras de fluxograma	20%	4		
Regras da ABNT	25%	4		
Métodos de pesquisa	20%	4		
Regras matemáticas e estatísticas	0%	5		
Economia	20%	4		
Conhecer os processos do seu trabalho	0%	5		
Conhecer as normas referentes à sua função	0%	5		
Conhecer as expectativas do cidadão	20%	4		
Legislação de recursos humanos	40%	3		
Técnicas de entrevistas	20%	4		
Conhecer o sistema SIAPE	50%	3		
Pedagogia de montagem de curso de capacitação	20%	4		
Métodos de controle eletrônico e o sistema SIAPE	60%	2		
Conhecer atividades de saúde e bem-estar	75%	2		
Regras de estocagem	40%	3		
Conhecer estruturas de notas fiscais	50%	3		
Conhecer técnicas de conferência	40%	3		
Normas de fiscalização de serviços terceirizados	25%	4		
Conhecer o sistema ComprasNet	0%	5		
Conhecer as leis de licitações e contratos	0%	5		
Regras de secretariado	0%	5		
Formas de tratamento e redação oficial	0%	5		
Conhecer de cerimonial	0%	5		
Regras de arquivologia	20%	4		
Conhecer a estrutura da organização	25%	4		
Conhecer ferramentas de buscas	20%	4		
Conhecer ferramentas de fotocópias	20%	4		
Conhecer ferramentas de digitalização	20%	4		
HABILDADES				
Organização	20%	4		
Criatividade	25%	4		
Comunicação escrita	40%	3		
Comunicação verbal	20%	4		
Habilidade matemática	0%	5		
Raciocínio lógico	20%	4		
Atenção concentrada	20%	4		
Aptidão para operar calculadoras	0%	5		
Aptidão para operar ferramentas computacionais	25%	4		
Raciocínio analítico	20%	4		
Autodesenvolvimento	20%	4		
Relacionamento interpessoal	25%	4		
Administração de conflitos	20%	4		
Solucionar problemas	20%	4		
Negociação	25%	4		
Autocontrole	0%	5		
Empatia	25%	4		
Leitura	40%	3		
Trabalho em equipe	25%	4		
Observação	20%	4		
Planejamento	20%	4		
Controle	20%	4		
Perícia	40%	3		

Operação de sistemas	75%	2		
Redação	20%	4		
Agilidade	20%	4		
Habilidade de transcrição de falas	40%	3		
Tomada de decisão	20%	4		
ATTITUDES				
Persistência	25%	4		
Disposição	20%	4		
Responsabilidade	25%	4		
Respeito	0%	5		
Serenidade	0%	5		
Profissionalismo	0%	5		
Compreensão	0%	5		
Altruísmo	20%	4		
Ética	20%	4		
Equilíbrio	0%	5		
Tolerância	0%	5		
Interesse	20%	4		
Imparcialidade	20%	4		
Impessoalidade	20%	4		
Flexibilidade	0%	5		
Interação	20%	4		
Generosidade	20%	4		
Confiança	50%	3		
Proatividade	20%	4		
Otimismo	20%	4		
Zelo	0%	5		
Autoridade	40%	3		
Determinação	25%	4		
Iniciativa	20%	4		
COMPETÊNCIAS SETORIAIS				
COORDENAÇÃO DE PESQUISA DE PREÇO				
TAREFAS				
Realizar no âmbito do IFRR pesquisa de preços de mercado	0%	5		
Buscar alternativas para obter a comprovação de que o preço está em conformidade com os praticados no mercado	0%	5		
Elaborar mapa comparativo de preços	0%	5		
Manter cadastro de preços mantidos pelo Poder Público	0%	5		
Manter cadastro atualizado de fornecedores	0%	5		
Realizar sistema de busca de preços na internet	0%	5		
Manter atualizado a planilha de processo em tramitação	0%	5		
Promover oficina de capacitação sobre Termo de Referência e Pesquisa de Preços de Mercado	0%	5		
CONHECIMENTOS				
Conhecer as normas de licitação	0%	5		
Conhecer sobre as normas de processo administrativo	0%	5		
Conhecer as normas de pesquisa de preço	0%	5		
HABILIDADES				
Planejamento	25%	4		
Organização	0%	5		
Controle	0%	5		
Negociação	20%	4		
Agilidade	0%	5		
Operar sistemas	0%	5		
ATTITUDES				
Responsabilidade	25%	4		
Honestidade	0%	5		
Profissionalismo	0%	5		
Impessoalidade	20%	4		

COORDENAÇÃO DE ORÇAMENTO	PERFIL DOS RESPONDENTES	
COMPETÊNCIAS EXCLUÍDAS		
	CHEFIA: Não respondeu	
	ASSISTENTE 1: Ensino médio, e 4 anos de IFRR	
	ANÁLISE DAS COMPETÊNCIAS MAIS IMPORTANTES	
	Não foi possível obter conforme as regras da pesquisa em virtude da falta de respostas da chefia do setor.	
	ANÁLISES DO DIMENSIONAMENTO	
	Não foi possível obter conforme as regras da pesquisa em virtude da falta de respostas da chefia do setor.	
	ANÁLISES DE LACUNAS E REALOCAÇÕES	
	ASSISTENTE 1: 17 lacunas prioritárias, porém somente 3 referem-se a competências do seu setor e domina competências do seu setor. RESULTADO: 3 competências com prioridade de capacitação e sem indicação de realocação.	
COMPETÊNCIAS INDIVIDUAIS	LACUNA	DOMÍNIO
TAREFAS	ASSISTENTE 1	ASSISTENTE 1
Preparar relatórios, formulários e planilhas	0%	5
Confeccionar organogramas, fluxogramas e cronogramas	0%	5
Emitir certificados	45%	2
Formatar documentos	50%	3
Coletar dados	25%	4
Elaborar planilhas de cálculos	50%	3
Elaborar gráficos	40%	3
Verificar índices econômicos e financeiros	30%	3
Atender usuários no local ou à distância	0%	5
Fornecer informações sobre produtos e serviços	50%	3
Identificar natureza das solicitações dos cidadãos	30%	3
Registrar reclamações dos cidadãos	0%	5
Esclarecer dúvidas	50%	3
Solicitar documentos	20%	4
Orientar servidores sobre seus direitos e deveres	50%	3
Executar procedimentos de recrutamento e seleção	100%	1
Executar rotinas de admissão, demissão e aposentadoria de pessoal	60%	1
Dar suporte administrativo à área de treinamento e desenvolvimento	60%	2
Controlar frequências e deslocamentos dos servidores	30%	3
Atuar na elaboração da folha de pagamento	60%	1
Atualizar cadastro dos servidores	30%	3
Controlar recepção e distribuição de benefícios	60%	1
Auxiliar na avaliação de desempenho de pessoal	60%	1
Auxiliar nas atividades de promoção de saúde e bem-estar	60%	1
Levantar a necessidade, requisitar e distribuir material	30%	3
Conferir notas fiscais	25%	4
Controlar material de expediente e patrimônio	50%	3
Providenciar devolução de material fora de especificação	45%	2
Controlar execução de serviços gerais (limpeza, transporte, vigilância)	60%	2
Pesquisar preços de bens e serviços	75%	2
Preparar minutas de contratos e convênios	75%	2
Emitir cartas convite e editais nos processos de compras e serviços	45%	2
Submeter pareceres para apreciação da chefia	40%	3
Emitir notificações	60%	2
Secretariar reuniões e outros eventos	30%	3
Redigir atas, memorandos, portarias, ofícios e outros documentos	30%	3
Organizar eventos	30%	3
Controlar agenda da chefia	20%	4
Registrar a entrada e saída de documentos	30%	3
Classificar e arquivar documentos	15%	4
Conferir notas fiscais, faturas de pagamentos e boletos	20%	4
Distribuir documentos	15%	4
Conferir dados e datas	15%	4
Identificar irregularidades nos documentos	50%	3

Localizar documentos	30%	3		
Atualizar informações	50%	3		
Tirar cópias de documentos	10%	4		
Digitalizar documentos	30%	3		
Protocolizar documentos	15%	4		
CONHECIMENTOS				
Word/Excel/Power Point	50%	3		
Corel Draw	60%	1		
Regras de fluxograma	40%	3		
Regras da ABNT	40%	3		
Métodos de pesquisa	45%	2		
Regras matemáticas e estatísticas	30%	3		
Economia	30%	3		
Conhecer os processos do seu trabalho	50%	3		
Conhecer as normas referentes à sua função	50%	3		
Conhecer as expectativas do cidadão	30%	3		
Legislação de recursos humanos	40%	3		
Técnicas de entrevistas	60%	1		
Conhecer o sistema SIAPE	45%	2		
Pedagogia de montagem de curso de capacitação	60%	1		
Métodos de controle eletrônico e o sistema SIAPE	45%	2		
Conhecer atividades de saúde e bem-estar	50%	3		
Regras de estocagem	30%	3		
Conhecer estruturas de notas fiscais	30%	3		
Conhecer técnicas de conferência	60%	2		
Normas de fiscalização de serviços terceirizados	60%	1		
Conhecer o sistema ComprasNet	60%	1		
Conhecer as leis de licitações e contratos	50%	3		
Regras de secretariado	30%	3		
Formas de tratamento e redação oficial	30%	3		
Conhecer de cerimonial	45%	2		
Regras de arquivologia	30%	3		
Conhecer a estrutura da organização	50%	3		
Conhecer ferramentas de buscas	30%	3		
Conhecer ferramentas de fotocópias	30%	3		
Conhecer ferramentas de digitalização	40%	3		
HABILIDADES				
Organização	25%	4		
Criatividade	30%	3		
Comunicação escrita	50%	3		
Comunicação verbal	25%	4		
Habilidade matemática	30%	3		
Raciocínio lógico	30%	3		
Atenção concentrada	25%	4		
Aptidão para operar calculadoras	30%	3		
Aptidão para operar ferramentas computacionais	40%	3		
Raciocínio analítico	50%	3		
Autodesenvolvimento	30%	3		
Relacionamento interpessoal	25%	4		
Administração de conflitos	50%	3		
Solucionar problemas	50%	3		
Negociação	30%	3		
Autocontrole	40%	3		
Empatia	40%	3		
Leitura	20%	4		
Trabalho em equipe	25%	4		
Observação	20%	4		
Planejamento	25%	4		
Controle	20%	4		
Perícia	40%	3		
Operação de sistemas	20%	4		
Redação	40%	3		
Agilidade	50%	3		
Habilidade de transcrição de falas	40%	3		
Tomada de decisão	30%	3		

ATTITUDES	50%	3		
Persistência				
Disposição	50%	3		
Responsabilidade	25%	4		
Respeito	25%	4		
Serenidade	0%	5		
Profissionalismo	30%	3		
Compreensão	25%	4		
Altruísmo	40%	3		
Ética	40%	3		
Equilíbrio	25%	4		
Tolerância	30%	3		
Interesse	30%	3		
Imparcialidade	0%	5		
Impessoalidade	20%	4		
Flexibilidade	20%	4		
Interação	20%	4		
Generosidade	0%	5		
Confiança	20%	4		
Proatividade	0%	5		
Otimismo	25%	4		
Zelo	30%	3		
Autoridade	20%	4		
Determinação	30%	3		
Iniciativa	20%	4		
	0%	5		
COMPETÊNCIAS SETORIAIS				
COORDENAÇÃO DE ORÇAMENTO				
TAREFAS				
Alocar e acompanhar as despesas nos processos administrativos da Reitoria e seus Campi	0%	5		
Efetuar os destaques e provisões para os Campi e outros órgãos	0%	5		
Elaborar relatórios orçamentários	50%	3		
Assessorar a Pró-reitoria de Administração na elaboração da proposta orçamentária e da Prestação de Contas	50%	3		
Zelar pelo cumprimento de prazos, qualidade e regularidade na alimentação dos dados orçamentários do Instituto nos sistemas de informação	0%	5		
Coletar, analisar e disseminar os preceitos legais aplicados a orçamento e finanças no âmbito do IFRR	25%	4		
Definir diretrizes, orientar e assessorar os trabalhos e funções da área financeira e orçamentária do IFRR	0%	5		
Encaminhar a Prestação de Contas aos órgãos de fomento	50%	3		
Colaborar com a elaboração dos Termos de Cooperação para solicitação de créditos orçamentários	50%	3		
CONHECIMENTOS				
Conhecer princípios de orçamento	0%	5		
Conhecer sobre orçamento público	25%	4		
Conhecer sobre as normas de processo administrativo	20%	4		
HABILIDADES				
Habilidades matemática	25%	4		
Planejamento	25%	4		
Organização	0%	5		
Controle	0%	5		
Operar sistemas	50%	3		
ATTITUDES				
Responsabilidade	25%	4		
Honestidade	0%	5		
Profissionalismo	0%	5		
Impessoalidade	0%	5		

PRÓ-REITORIA DE ENSINO	PERFIL DOS RESPONDENTES			
COMPETÊNCIAS EXCLUÍDAS	CHEFIA: Formação em Letras, Mestrado em Educação e 7 anos de IFRR			
	ASSISTENTE 1: Formação em Programação Visual e 4 anos de IFRR			
	ASSISTENTE 2: Cursando Medicina Veterinária e 8 anos de IFRR			
SELEÇÃO DAS COMPETÊNCIAS MAIS IMPORTANTES	ANÁLISE DAS COMPETÊNCIAS MAIS IMPORTANTES			
COMPETÊNCIAS ORGANIZACIONAIS GERAIS	RESULTADO: Observou-se que os Assistentes não têm conhecimento das competências referentes ao seu setor de lotação, visto classificarem como importante, muito importante e extremamente importante, competências que são eminentemente de outros setores, dadas as suas características e classificação de acordo com a descrição do cargo do PCCTAE. A chefia imediata fez uma classificação mais coerente com a atuação, no entanto, seguindo a regra da pesquisa as competências classificadas a partir de importante pela maioria, foram mantidas.			
Desenvolvimento sustentável e compromisso com a sociedade				
preservar o meio ambiente				
gerar benefícios à comunidade				
contribuir para o desenvolvimento sustentável				
comprometer-se com desenvolvimento socioeconômico local e regional				
comprometer-se com a justiça social				
dar suporte aos arranjos produtivos locais, sociais e culturais				
garantir a inclusão de pessoas com necessidades educacionais especiais e deficiências específicas				
garantir o respeito à diversidade				
desenvolver atividades de extensão				
articular com o mundo do trabalho				
Eficiência e eficácia institucional	ANÁLISES DO DIMENSIONAMENTO			
ser referência no país como instituição de formação profissional e tecnológica	Considerando as repostas da chefia, sobre periodicidade, tempo de duração e quantidade de pessoas para a realização das tarefas, RESULTADO: quantidade atual atende a necessidade.			
garantir transparência e gestão democrática				
primar pela ética				
garantir excelência nos serviços prestados				
consolidar a estrutura de governança				
atingir os objetivos expressos no mapa estratégico e planos de ação				
promover o aperfeiçoamento dos instrumentos de monitoramento e avaliação				
propiciar qualidade de vida no trabalho, capacitação e qualificação profissional				
buscar a expansão e reestruturação do IFRR				
garantir qualidade da infraestrutura de telecomunicações				
Pesquisa e inovação tecnológica	ANÁLISES DE LACUNAS E REALOCAÇÕES			
realizar pesquisas aplicadas	ASSISTENTE 1: sem lacunas prioritárias de competências, domina muito ou completamente competências do seu setor e outros também. RESULTADO: sem prioridade de capacitação e possibilidade de realocação para os setores: DGP, DECOM, CPA e CAP			
realizar transferência de tecnologias sociais	ASSISTENTE 2: as 49 lacunas prioritárias referem-se em sua maioria a competências de outros setores, ou de outros profissionais dentro da PROEN, com exceção de 7 e domina muito ou completamente competências do seu setor. RESULTADO: 7 competências em negrito com prioridade de capacitação e sem indicação de realocação.			
gerar soluções técnicas e tecnológicas				
gerar inovação tecnológica				
difundir o conhecimento científico e tecnológico				
COMPETÊNCIAS INDIVIDUAIS	LACUNA	DOMÍNIO	LACUNA	DOMÍNIO
TAREFAS	ASSISTENTE 1	ASSISTENTE 1	ASSISTENTE 2	ASSISTENTE 2
Preparar relatórios, formulários e planilhas	20%	4	0%	5
Confeccionar organogramas, fluxogramas e cronogramas	0%	5	40%	3
Emitir certificados	0%	5	75%	2
Formatar documentos	25%	4	0%	5
Coletar dados	0%	5	0%	5
Elaborar planilhas de cálculos	0%	5	60%	2
Elaborar gráficos	0%	5	60%	2
Verificar índices econômicos e financeiros	20%	4	60%	2
Atender usuários no local ou à distância	0%	5	0%	5
Fornecer informações sobre produtos e serviços	20%	4	0%	5
Identificar natureza das solicitações dos cidadãos	15%	4	0%	5
Registrar reclamações dos cidadãos	0%	5	0%	5
Esclarecer dúvidas	20%	4	0%	5
Solicitar documentos	0%	5	0%	5
Orientar servidores sobre seus direitos e deveres	0%	5	50%	3
Executar procedimentos de recrutamento e seleção	15%	4	100%	1
Executar rotinas de admissão, demissão e aposentadoria de pessoal	15%	4	100%	1
Dar suporte administrativo à área de treinamento e desenvolvimento	15%	4	50%	3
Controlar frequências e deslocamentos dos servidores	0%	5	75%	2
Atuar na elaboração da folha de pagamento	20%	4	100%	1
Atualizar cadastro dos servidores	0%	5	75%	2

Controlar recepção e distribuição de benefícios	20%	4	100%	1
Auxiliar na avaliação de desempenho de pessoal	25%	4	75%	2
Auxiliar nas atividades de promoção de saúde e bem-estar	20%	4	75%	2
Levantar a necessidade, requisitar e distribuir material	0%	5	25%	4
Conferir notas fiscais	0%	5	50%	3
Controlar material de expediente e patrimônio	20%	4	75%	2
Providenciar devolução de material fora de especificação	20%	4	75%	2
Controlar execução de serviços gerais (limpeza, transporte, vigilância)	50%	3	0%	5
Pesquisar preços de bens e serviços	50%	3	75%	2
Preparar minutas de contratos e convênios	25%	4	100%	1
Emitir cartas convite e editais nos processos de compras e serviços	50%	3	100%	1
Submeter pareceres para apreciação da chefia	20%	4	75%	2
Emitir notificações	20%	4	75%	2
Secretariar reuniões e outros eventos	0%	5	50%	3
Redigir atas, memorandos, portarias, ofícios e outros documentos	0%	5	50%	3
Organizar eventos	25%	4	25%	4
Controlar agenda da chefia	0%	5	25%	4
Registrar a entrada e saída de documentos	0%	5	0%	5
Classificar e arquivar documentos	0%	5	0%	5
Conferir notas fiscais, faturas de pagamentos e boletos	25%	4	0%	5
Distribuir documentos	25%	4	0%	5
Conferir dados e datas	0%	5	0%	5
Identificar irregularidades nos documentos	0%	5	25%	4
Localizar documentos	0%	5	0%	5
Atualizar informações	0%	5	25%	4
Tirar cópias de documentos	0%	5	0%	5
Digitalizar documentos	0%	5	0%	5
Protocolizar documentos	0%	5	0%	5
CONHECIMENTOS				
Word/Excel/Power Point	0%	5	50%	3
Corel Draw	0%	5	60%	1
Regras de fluxograma	25%	4	50%	3
Regras da ABNT	25%	4	50%	3
Métodos de pesquisa	40%	3	50%	3
Regras matemáticas e estatísticas	50%	3	50%	3
Economia	50%	3	75%	2
Conhecer os processos do seu trabalho	0%	5	25%	4
Conhecer as normas referentes à sua função	0%	5	25%	4
Conhecer as expectativas do cidadão	25%	4	25%	4
Legislação de recursos humanos	25%	4	75%	2
Técnicas de entrevistas	50%	3	75%	2
Conhecer o sistema SIAPE	50%	3	75%	2
Pedagogia de montagem de curso de capacitação	50%	3	100%	1
Métodos de controle eletrônico e o sistema SIAPE	50%	3	100%	1
Conhecer atividades de saúde e bem-estar	50%	3	75%	2
Regras de estocagem	50%	3	75%	2
Conhecer estruturas de notas fiscais	50%	3	50%	3
Conhecer técnicas de conferência	50%	3	75%	2
Normas de fiscalização de serviços terceirizados	50%	3	25%	4
Conhecer o sistema ComprasNet	50%	3	75%	2
Conhecer as leis de licitações e contratos	25%	4	50%	3
Regras de secretariado	25%	4	50%	3
Formas de tratamento e redação oficial	0%	5	50%	3
Conhecer de cerimonial	50%	3	75%	2
Regras de arquivologia	25%	4	75%	2
Conhecer a estrutura da organização	25%	4	25%	4
Conhecer ferramentas de buscas	25%	4	25%	4
Conhecer ferramentas de fotocópias	0%	5	25%	4
Conhecer ferramentas de digitalização	0%	5	25%	4
HABILIDADES				
Organização	25%	4	50%	3
Criatividade	25%	4	50%	3
Comunicação escrita	25%	4	25%	4
Comunicação verbal	25%	4	25%	4
Habilidade matemática	50%	3	75%	2

Raciocínio lógico	50%	3	75%	2
Atenção concentrada	25%	4	25%	4
Aptidão para operar calculadoras	0%	5	25%	4
Aptidão para operar ferramentas computacionais	0%	5	50%	3
Raciocínio analítico	50%	3	50%	3
Autodesenvolvimento	50%	3	50%	3
Relacionamento interpessoal	0%	5	50%	3
Administração de conflitos	25%	4	75%	2
Solucionar problemas	25%	4	25%	4
Negociação	0%	5	25%	4
Autocontrole	0%	5	75%	2
Empatia	0%	5	25%	4
Leitura	0%	5	0%	5
Trabalho em equipe	0%	5	0%	5
Observação	0%	5	25%	4
Planejamento	25%	4	25%	4
Controle	25%	4	50%	3
Perícia	25%	4	50%	3
Operação de sistemas	0%	5	25%	4
Redação	0%	5	25%	4
Agilidade	25%	4	25%	4
Habilidade de transcrição de falas	25%	4	50%	3
Tomada de decisão	50%	3	25%	4
ATTITUDES				
Persistência	0%	5	0%	5
Disposição	0%	5	50%	3
Responsabilidade	0%	5	50%	3
Respeito	0%	5	50%	3
Serenidade	0%	5	75%	2
Profissionalismo	0%	5	50%	3
Compreensão	0%	5	50%	3
Altruísmo	0%	5	50%	3
Ética	0%	5	50%	3
Equilíbrio	0%	5	75%	2
Tolerância	0%	5	75%	2
Interesse	25%	4	0%	5
Imparcialidade	0%	5	25%	4
Impessoalidade	0%	5	25%	4
Flexibilidade	0%	5	25%	4
Interação	0%	5	0%	5
Generosidade	0%	5	0%	5
Confiança	0%	5	25%	4
Proatividade	0%	5	0%	5
Otimismo	0%	5	25%	4
Zelo	0%	5	0%	5
Autoridade	25%	4	75%	2
Determinação	0%	5	0%	5
Iniciativa	25%	4	0%	5
COMPETÊNCIAS SETORIAIS				
PRÓ-REITORIA DE ENSINO				
TAREFAS				
Coordenar o planejamento e o desenvolvimento das políticas de ensino técnico, de graduação e de educação a distância	25%	4	75%	2
Implantar e Implementar políticas de ensino, articuladas à pesquisa e a extensão	50%	3	75%	2
Definir diretrizes, normas e regulamentos para o desenvolvimento do ensino	25%	4	75%	2
Acompanhar a execução do orçamento da PROEN	0%	5	50%	3
Acompanhar o desenvolvimento de programas e projetos de ensino por meio de suas diretorias e núcleos	25%	4	75%	2
Realizar estudos e pesquisas quanto as questões educacionais	0%	5	50%	3
Acompanhar e avaliar o processo de implantação e implementação das ações educativas desenvolvidas nos campi do IFRR	25%	4	75%	2
Assessorar os campi quanto ao cumprimento das diretrizes estabelecidas no Projeto Pedagógico Institucional - PPI e nas determinações estabelecidas na Organização Didática	25%	4	75%	2

COMPETÊNCIAS INDIVIDUAIS	LACUNA	DOMÍNIO		
TAREFAS	ASSISTENTE 1	ASSISTENTE 1		
Preparar relatórios, formulários e planilhas	0%	5		
Confeccionar organogramas, fluxogramas e cronogramas	20%	4		
Emitir certificados	0%	5		
Formatar documentos	0%	5		
Coletar dados	0%	5		
Elaborar planilhas de cálculos	25%	4		
Elaborar gráficos	15%	4		
Verificar índices econômicos e financeiros	15%	4		
Atender usuários no local ou à distância	30%	3		
Fornecer informações sobre produtos e serviços	25%	4		
Identificar natureza das solicitações dos cidadãos	20%	4		
Registrar reclamações dos cidadãos	0%	5		
Esclarecer dúvidas	25%	4		
Solicitar documentos	0%	5		
Orientar servidores sobre seus direitos e deveres	0%	5		
Executar procedimentos de recrutamento e seleção	25%	4		
Executar rotinas de admissão, demissão e aposentadoria de pessoal	80%	1		
Dar suporte administrativo à área de treinamento e desenvolvimento	60%	2		
Controlar frequências e deslocamentos dos servidores	0%	5		
Atuar na elaboração da folha de pagamento	60%	2		
Atualizar cadastro dos servidores	0%	5		
Controlar recepção e distribuição de benefícios	45%	2		
Auxiliar na avaliação de desempenho de pessoal	40%	3		
Auxiliar nas atividades de promoção de saúde e bem-estar	40%	3		
Levantar a necessidade, requisitar e distribuir material	0%	5		
Conferir notas fiscais	0%	5		
Controlar material de expediente e patrimônio	0%	5		
Providenciar devolução de material fora de especificação	0%	5		
Controlar execução de serviços gerais (limpeza, transporte, vigilância)	0%	5		
Pesquisar preços de bens e serviços	40%	3		
Preparar minutas de contratos e convênios	20%	4		
Emitir cartas convite e editais nos processos de compras e serviços	60%	2		
Submeter pareceres para apreciação da chefia	20%	4		
Emitir notificações	25%	4		
Secretariar reuniões e outros eventos	25%	4		
Redigir atas, memorandos, portarias, ofícios e outros documentos	0%	5		
Organizar eventos	20%	4		
Controlar agenda da chefia	20%	4		
Registrar a entrada e saída de documentos	0%	5		
Classificar e arquivar documentos	0%	5		
Conferir notas fiscais, faturas de pagamentos e boletos	0%	5		
Distribuir documentos	0%	5		
Conferir dados e datas	0%	5		
Identificar irregularidades nos documentos	0%	5		
Localizar documentos	0%	5		
Atualizar informações	0%	5		
Tirar cópias de documentos	0%	5		
Digitalizar documentos	0%	5		
Protocolizar documentos	0%	5		
CONHECIMENTOS				
Word/Excel/Power Point	25%	4		
Corel Draw	40%	3		
Regras de fluxograma	0%	5		
Regras da ABNT	25%	4		
Métodos de pesquisa	25%	4		
Regras matemáticas e estatísticas	25%	4		
Economia	40%	3		
Conhecer os processos do seu trabalho	0%	5		
Conhecer as normas referentes à sua função	0%	5		
Conhecer as expectativas do cidadão	25%	4		
Legislação de recursos humanos	25%	4		
Técnicas de entrevistas	45%	2		
Conhecer o sistema SIAPE	45%	2		

Pedagogia de montagem de curso de capacitação	40%	3		
Métodos de controle eletrônico e o sistema SIAPE	45%	2		
Conhecer atividades de saúde e bem-estar	15%	4		
Regras de estocagem	60%	2		
Conhecer estruturas de notas fiscais	20%	4		
Conhecer técnicas de conferência	20%	4		
Normas de fiscalização de serviços terceirizados	20%	4		
Conhecer o sistema ComprasNet	60%	1		
Conhecer as leis de licitações e contratos	40%	3		
Regras de secretariado	20%	4		
Formas de tratamento e redação oficial	20%	4		
Conhecer de cerimonial	60%	2		
Regras de arquivologia	0%	5		
Conhecer a estrutura da organização	0%	5		
Conhecer ferramentas de buscas	0%	5		
Conhecer ferramentas de fotocópias	0%	5		
Conhecer ferramentas de digitalização	0%	5		
HABILIDADES				
Organização	0%	5		
Criatividade	25%	4		
Comunicação escrita	25%	4		
Comunicação verbal	0%	5		
Habilidade matemática	15%	4		
Raciocínio lógico	0%	5		
Atenção concentrada	0%	5		
Aptidão para operar calculadoras	0%	5		
Aptidão para operar ferramentas computacionais	0%	5		
Raciocínio analítico	20%	4		
Autodesenvolvimento	20%	4		
Relacionamento interpessoal	20%	4		
Administração de conflitos	20%	4		
Solucionar problemas	25%	4		
Negociação	20%	4		
Autocontrole	0%	5		
Empatia	20%	4		
Leitura	0%	5		
Trabalho em equipe	25%	4		
Observação	0%	5		
Planejamento	0%	5		
Controle	0%	5		
Perícia	25%	4		
Operação de sistemas	0%	5		
Redação	25%	4		
Agilidade	25%	4		
Habilidade de transcrição de falas	20%	4		
Tomada de decisão	20%	4		
ATTITUDES				
Persistência	25%	4		
Disposição	0%	5		
Responsabilidade	0%	5		
Respeito	0%	5		
Serenidade	0%	5		
Profissionalismo	0%	5		
Compreensão	0%	5		
Altruísmo	0%	5		
Ética	0%	5		
Equilíbrio	0%	5		
Tolerância	0%	5		
Interesse	0%	5		
Imparcialidade	0%	5		
Impessoalidade	0%	5		
Flexibilidade	0%	5		
Interação	0%	5		

Generosidade	0%	5		
Confiança	0%	5		
Proatividade	25%	4		
Otimismo	0%	5		
Zelo	0%	5		
Autoridade	0%	5		
Determinação	0%	5		
Iniciativa	25%	4		
COMPETÊNCIAS SETORIAIS				
DIRETORIA DE POLÍTICAS DE EDUCAÇÃO A DISTÂNCIA				
TAREFAS				
Definir e acompanhar as políticas institucionais com uso de tecnologias de educação a distância	25%	4		
Promover o desenvolvimento, a elaboração e a utilização de tecnologias educacionais e multimídias no ensino, na pesquisa, na extensão e em atividades de apoio educacional	20%	4		
Elaborar e apresentar projetos para captação de recursos visando ao fomento de políticas de educação a distância	25%	4		
Implantar e acompanhar a execução de programas de inclusão educacional com uso de tecnologias assistivas	40%	3		
Acompanhar as prestações de contas referentes aos projetos de educação à distância financiados com recursos descentralizados	25%	4		
Realizar estudos e pesquisas quanto as questões relacionadas as políticas de educação a distância	50%	3		
CONHECIMENTOS				
Conhecer as legislações educacionais do MEC	20%	4		
Conhecer sobre pedagogia	10%	4		
Conhecer sobre pesquisa	20%	3		
Conhecer sobre extensão	10%	4		
Conhecer sobre tecnologias multimídias	20%	4		
Conhecer de orçamento público	20%	3		
HABILIDADES				
Planejamento	20%	4		
Organização	0%	5		
Leitura	0%	5		
Operar sistemas	0%	5		
Redação	25%	4		
ATTITUDES				
Flexibilidade	25%	4		
Proatividade	25%	4		
Interação	25%	4		

NÚCLEO DE INOVAÇÃO TECNOLÓGICA	PERFIL DOS RESPONDENTES
COMPETÊNCIAS EXCLUÍDAS	CHEFIA: Formação em Análise e Dev. Sistema, Mestre em Computação Aplicada e 8 anos de IFRR
	ASSISTENTE 1: Formação em Pedagogia e 8 anos de IFRR
SELEÇÃO DAS COMPETÊNCIAS MAIS IMPORTANTES	ANÁLISE DAS COMPETÊNCIAS MAIS IMPORTANTES
COMPETÊNCIAS ORGANIZACIONAIS GERAIS	
Desenvolvimento sustentável e compromisso com a sociedade	
preservar o meio ambiente	RESULTADO: Observou-se que o Assistente não tem conhecimento das competências referentes ao seu setor de lotação, visto classificar como importante, muito importante e extremamente importante, competências que são eminentemente de outros setores, dadas as suas características e classificação de acordo com a descrição do cargo do PCCTAE. A chefia imediata fez uma classificação mais coerente com a atuação, das tarefas nas competências individuais, não fazendo o mesmo para os conhecimentos. No entanto, seguindo a regra da pesquisas foram excluídas as competências que fossem classificadas como pouco importante e sem importância para os dois respondentes.
gerar benefícios à comunidade	
contribuir para o desenvolvimento sustentável	
comprometer-se com desenvolvimento socioeconômico local e regional	
comprometer-se com a justiça social	
dar suporte aos arranjos produtivos locais, sociais e culturais	
garantir a inclusão de pessoas com necessidades educacionais especiais e deficiências específicas	
garantir o respeito à diversidade	
desenvolver atividades de extensão	
articular com o mundo do trabalho	

Eficiência e eficácia institucional	ANÁLISES DO DIMENSIONAMENTO	
ser referência no país como instituição de formação profissional e tecnológica	Considerando as repostas da chefia, sobre periodicidade, tempo de duração e quantidade de pessoas para a realização das tarefas, RESULTADO: quantidade atual atende a necessidade.	
garantir transparência e gestão democrática		
primar pela ética		
garantir excelência nos serviços prestados		
consolidar a estrutura de governança		
atingir os objetivos expressos no mapa estratégico e planos de ação		
promover o aperfeiçoamento dos instrumentos de monitoramento e avaliação		
propiciar qualidade de vida no trabalho, capacitação e qualificação profissional		
buscar a expansão e reestruturação do IFRR		
garantir qualidade da infraestrutura de telecomunicações		
Pesquisa e inovação tecnológica	ANÁLISES DE LACUNAS E REALOCAÇÕES	
realizar pesquisas aplicadas	ASSISTENTE 1: as 43 lacunas prioritárias referem-se a competências de outros setores, com exceção de 7 e domina muito ou completamente competências do seu setor. RESULTADO: 7 competências com prioridade de capacitação e sem indicação de realocação.	
realizar transferência de tecnologias sociais		
gerar soluções técnicas e tecnológicas		
gerar inovação tecnológica		
difundir o conhecimento científico e tecnológico		
COMPETÊNCIAS INDIVIDUAIS	LACUNA	DOMÍNIO
TAREFAS	ASSISTENTE 1	ASSISTENTE 1
Preparar relatórios, formulários e planilhas	20%	4
Confeccionar organogramas, fluxogramas e cronogramas	40%	3
Emitir certificados	10%	3
Formatar documentos	40%	3
Coletar dados	40%	3
Elaborar planilhas de cálculos	40%	3
Elaborar gráficos	60%	2
Verificar índices econômicos e financeiros	60%	2
Atender usuários no local ou à distância	40%	3
Fornecer informações sobre produtos e serviços	40%	3
Identificar natureza das solicitações dos cidadãos	40%	3
Registrar reclamações dos cidadãos	40%	3
Esclarecer dúvidas	40%	3
Solicitar documentos	40%	3
Orientar servidores sobre seus direitos e deveres	40%	3
Executar procedimentos de recrutamento e seleção	80%	1
Executar rotinas de admissão, demissão e aposentadoria de pessoal	80%	1
Dar suporte administrativo à área de treinamento e desenvolvimento	80%	1
Controlar frequências e deslocamentos dos servidores	80%	1
Atuar na elaboração da folha de pagamento	80%	1
Atualizar cadastro dos servidores	80%	1
Controlar recepção e distribuição de benefícios	80%	1
Auxiliar na avaliação de desempenho de pessoal	80%	1
Auxiliar nas atividades de promoção de saúde e bem-estar	80%	1
Levantar a necessidade, requisitar e distribuir material	40%	3
Conferir notas fiscais	40%	3
Controlar material de expediente e patrimônio	80%	1
Providenciar devolução de material fora de especificação	80%	1
Controlar execução de serviços gerais (limpeza, transporte, vigilância)	40%	3
Pesquisar preços de bens e serviços	80%	1
Preparar minutas de contratos e convênios	80%	1
Emitir cartas convite e editais nos processos de compras e serviços	80%	1
Submeter pareceres para apreciação da chefia	60%	2
Emitir notificações	80%	1
Secretariar reuniões e outros eventos	40%	3
Redigir atas, memorandos, portarias, ofícios e outros documentos	40%	3
Organizar eventos	60%	2
Controlar agenda da chefia	20%	4
Registrar a entrada e saída de documentos	20%	4
Classificar e arquivar documentos	0%	5
Conferir notas fiscais, faturas de pagamentos e boletos	20%	4
Distribuir documentos	20%	4
Conferir dados e datas	0%	5
Identificar irregularidades nos documentos	20%	4
Localizar documentos	0%	5
Atualizar informações	0%	5

Atualizar informações	0%	5		
Tirar cópias de documentos	0%	5		
Digitalizar documentos	0%	5		
Protocolizar documentos	0%	5		
CONHECIMENTOS				
Word/Excel/Power Point	20%	4		
Corel Draw	60%	2		
Regras de fluxograma	60%	2		
Regras da ABNT	40%	3		
Métodos de pesquisa	80%	1		
Regras matemáticas e estatísticas	40%	3		
Economia	40%	3		
Conhecer os processos do seu trabalho	20%	4		
Conhecer as normas referentes à sua função	20%	4		
Conhecer as expectativas do cidadão	40%	3		
Legislação de recursos humanos	40%	3		
Técnicas de entrevistas	80%	1		
Conhecer o sistema SIAPE	40%	3		
Pedagogia de montagem de curso de capacitação	80%	1		
Métodos de controle eletrônico e o sistema SIAPE	80%	1		
Conhecer atividades de saúde e bem-estar	40%	3		
Regras de estocagem	80%	1		
Conhecer estruturas de notas fiscais	80%	1		
Conhecer técnicas de conferência	80%	1		
Normas de fiscalização de serviços terceirizados	40%	3		
Conhecer o sistema ComprasNet	40%	3		
Conhecer as leis de licitações e contratos	40%	3		
Regras de secretariado	20%	4		
Formas de tratamento e redação oficial	40%	3		
Conhecer de cerimonial	80%	1		
Regras de arquivologia	80%	1		
Conhecer a estrutura da organização	40%	3		
Conhecer ferramentas de buscas	20%	4		
Conhecer ferramentas de fotocópias	20%	4		
Conhecer ferramentas de digitalização	20%	4		
HABILIDADES				
Organização	20%	4		
Criatividade	40%	3		
Comunicação escrita	40%	3		
Comunicação verbal	40%	3		
Habilidade matemática	40%	3		
Raciocínio lógico	40%	3		
Atenção concentrada	20%	4		
Aptidão para operar calculadoras	40%	3		
Aptidão para operar ferramentas computacionais	40%	3		
Raciocínio analítico	60%	2		
Autodesenvolvimento	40%	3		
Relacionamento interpessoal	20%	4		
Administração de conflitos	20%	4		
Solucionar problemas	20%	4		
Negociação	40%	3		
Autocontrole	20%	4		
Empatia	20%	4		
Leitura	40%	3		
Trabalho em equipe	20%	4		
Observação	20%	4		
Planejamento	40%	3		
Controle	15%	4		
Perícia	20%	1		
Operação de sistemas	40%	3		
Redação	40%	3		
Agilidade	40%	3		
Habilidade de transcrição de falas	40%	3		
Tomada de decisão	40%	3		

ATTITUDES				
Persistência	20%	4		
Disposição	20%	4		
Responsabilidade	0%	5		
Respeito	0%	5		
Serenidade	20%	4		
Profissionalismo	0%	5		
Compreensão	20%	4		
Altruísmo	0%	5		
Ética	0%	5		
Equilíbrio	20%	4		
Tolerância	20%	4		
Interesse	20%	4		
Imparcialidade	20%	4		
Impessoalidade	20%	4		
Flexibilidade	20%	4		
Interação	20%	4		
Generosidade	0%	5		
Confiança	0%	5		
Proatividade	20%	4		
Otimismo	20%	4		
Zelo	0%	5		
Autoridade	30%	3		
Determinação	20%	4		
Iniciativa	20%	4		
COMPETÊNCIAS SETORIAIS				
NÚCLEO DE INOVAÇÃO TECNOLÓGICA				
TAREFAS				
Zelar pela manutenção da política institucional de estímulo à proteção das criações, licenciamento, inovações e outras formas de tecnologia	60%	2		
Avaliar e classificar os resultados decorrentes de atividades e projetos de pesquisa	80%	1		
Avaliar a solicitação do inventor independente para adoção de invenção	60%	2		
Orientar quanto à conveniência de divulgação das criações desenvolvidas no IFRR	60%	2		
Acompanhar o processamento dos pedidos e a manutenção dos depósitos de propriedade intelectual do IFRR	40%	3		
Informar o Ministério da Ciência, Tecnologia e Inovação – MCTI a política de propriedade intelectual do IFRR, as criações desenvolvidas no âmbito do IFRR, as proteções requeridas e concedidas, os contratos de licenciamento ou de transferência de tecnologia firmados	40%	3		
Emitir parecer sobre a cessão de direitos sobre criação	60%	2		
Gerir, organizar e fortalecer as ações de parceria do IFRR com os setores públicos e privados	60%	2		
Apoiar pesquisas e desenvolvimento de novas tecnologias no âmbito do IFRR	60%	2		
Dar apoio técnico na preparação de projetos cooperativos e em acordos entre o IFRR e seus parceiros	60%	2		
Implementar a política de propriedade intelectual do IFRR	60%	2		
Atuar em conjunto com órgãos municipais, estaduais e nacionais, com objetivo de fortalecer o desenvolvimento de tecnologias na região	60%	2		
Apoiar e estimular novas empresas, por intermédio da criação e implantação de Hotel de Projetos e de Incubadora de Empresas do IFRR	60%	2		
Apoiar e estimular as ações empreendedoras no âmbito do IFRR	80%	1		
CONHECIMENTOS				
Conhecer as legislações educacionais do MEC	40%	3		
Conhecer sobre pesquisa	40%	3		
Conhecer as normativas de inovação e propriedade intelectual	40%	3		
Conhecer sobre empreendedorismo	30%	3		
HABILDADES				
Planejamento	30%	3		
Organização	40%	3		
Criatividade	40%	3		
Comunicação verbal	40%	3		
Relacionamento interpessoal	20%	4		

Trabalho em equipe	20%	4		
Negociação	60%	2		
ATTITUDES				
Persistência	40%	3		
Disposição	20%	4		
Interesse	20%	4		
Flexibilidade	20%	4		
Interação	20%	4		
Proatividade	20%	4		

PRÓ-REITORIA DE EXTENSÃO	PERFIL DOS RESPONDENTES			
COMPETÊNCIAS EXCLUÍDAS	CHEFIA: Formação em Licenciatura em Ed. Física, Esp. Administração e Marketing e 6 anos de IFRR			
	ASSISTENTE 1: Formação em Pedagogia, Esp. Em Gestão Pública e 17 anos de IFRR			
SELEÇÃO DAS COMPETÊNCIAS MAIS IMPORTANTES	ANÁLISE DAS COMPETÊNCIAS MAIS IMPORTANTES			
COMPETÊNCIAS ORGANIZACIONAIS GERAIS	RESULTADO: Observou-se que o Assistente não tem conhecimento das competências referentes ao seu setor de lotação, visto classificar como importante, muito importante e extremamente importante, competências que são eminentemente de outros setores, dadas as suas características e classificação de acordo com a descrição do cargo do PCCTAE. A chefia imediata fez uma classificação mais coerente com a atuação, no entanto, seguindo a regra da pesquisa foram excluídas as competências que fossem classificadas como pouco importante e sem importância para os dois respondentes.			
Desenvolvimento sustentável e compromisso com a sociedade	ANÁLISES DO DIMENSIONAMENTO			
preservar o meio ambiente	Considerando as repostas da chefia, sobre periodicidade, tempo de duração e quantidade de pessoas para a realização das tarefas, RESULTADO: quantidade atual atende a necessidade.			
gerar benefícios à comunidade				
contribuir para o desenvolvimento sustentável				
comprometer-se com desenvolvimento socioeconômico local e regional				
comprometer-se com a justiça social				
dar suporte aos arranjos produtivos locais, sociais e culturais				
garantir a inclusão de pessoas com necessidades educacionais especiais e deficiências específicas				
garantir o respeito à diversidade				
desenvolver atividades de extensão				
articular com o mundo do trabalho				
Eficiência e eficácia institucional	ANÁLISES DE LACUNAS E REALOCAÇÕES			
ser referência no país como instituição de formação profissional e tecnológica	ASSISTENTE 1: apenas 2 lacunas prioritárias mas referem-se a competências de outros setores e domina muito ou completamente competências do seu e de outros setores. RESULTADO: sem prioridade de capacitação e possibilidade de realocação em: DGP, CAP, CPA			
garantir transparência e gestão democrática				
primar pela ética				
garantir excelência nos serviços prestados				
consolidar a estrutura de governança				
atingir os objetivos expressos no mapa estratégico e planos de ação				
promover o aperfeiçoamento dos instrumentos de monitoramento e avaliação				
propiciar qualidade de vida no trabalho, capacitação e qualificação profissional				
buscar a expansão e reestruturação do IFRR				
garantir qualidade da infraestrutura de telecomunicações				
Pesquisa e inovação tecnológica				
realizar pesquisas aplicadas				
realizar transferência de tecnologias sociais				
gerar soluções técnicas e tecnológicas				
gerar inovação tecnológica				
difundir o conhecimento científico e tecnológico				
COMPETÊNCIAS INDIVIDUAIS	LACUNA	DOMÍNIO		
TAREFAS	ASSISTENTE 1	ASSISTENTE 1		
Preparar relatórios, formulários e planilhas	20%	4		
Confeccionar organogramas, fluxogramas e cronogramas	40%	3		
Emitir certificados	0%	5		
Formatar documentos	0%	5		
Coletar dados	20%	4		
Elaborar planilhas de cálculos	0%	5		
Elaborar gráficos	40%	3		
Verificar índices econômicos e financeiros	20%	4		
Atender usuários no local ou à distância	0%	5		
Fornecer informações sobre produtos e serviços	0%	5		

Identificar natureza das solicitações dos cidadãos	0%	5		
Registrar reclamações dos cidadãos	0%	5		
Esclarecer dúvidas	0%	5		
Solicitar documentos	20%	4		
Orientar servidores sobre seus direitos e deveres	0%	5		
Executar procedimentos de recrutamento e seleção	20%	4		
Executar rotinas de admissão, demissão e aposentadoria de pessoal	40%	3		
Dar suporte administrativo à área de treinamento e desenvolvimento	20%	4		
Controlar frequências e deslocamentos dos servidores	20%	4		
Atuar na elaboração da folha de pagamento	40%	3		
Atualizar cadastro dos servidores	20%	4		
Controlar recepção e distribuição de benefícios	20%	4		
Auxiliar na avaliação de desempenho de pessoal	20%	4		
Auxiliar nas atividades de promoção de saúde e bem-estar	0%	5		
Levantar a necessidade, requisitar e distribuir material	20%	4		
Conferir notas fiscais	40%	3		
Controlar material de expediente e patrimônio	20%	4		
Providenciar devolução de material fora de especificação	20%	4		
Controlar execução de serviços gerais (limpeza, transporte, vigilância)	20%	4		
Pesquisar preços de bens e serviços	40%	3		
Preparar minutas de contratos e convênios	40%	3		
Emitir cartas convite e editais nos processos de compras e serviços	40%	3		
Submeter pareceres para apreciação da chefia	20%	4		
Emitir notificações	40%	3		
Secretariar reuniões e outros eventos	20%	4		
Redigir atas, memorandos, portarias, ofícios e outros documentos	0%	5		
Organizar eventos	0%	5		
Controlar agenda da chefia	40%	3		
Registrar a entrada e saída de documentos	20%	4		
Classificar e arquivar documentos	20%	4		
Conferir notas fiscais, faturas de pagamentos e boletos	40%	3		
Distribuir documentos	20%	4		
Conferir dados e datas	20%	4		
Identificar irregularidades nos documentos	20%	4		
Localizar documentos	40%	3		
Atualizar informações	20%	4		
Tirar cópias de documentos	30%	3		
Digitalizar documentos	30%	3		
Protocolizar documentos	20%	4		
CONHECIMENTOS				
Word/Excel/Power Point	20%	4		
Corel Draw	60%	2		
Regras de fluxograma	40%	3		
Regras da ABNT	20%	4		
Métodos de pesquisa	40%	3		
Regras matemáticas e estatísticas	40%	3		
Economia	40%	3		
Conhecer os processos do seu trabalho	20%	4		
Conhecer as normas referentes à sua função	20%	4		
Conhecer as expectativas do cidadão	20%	4		
Legislação de recursos humanos	40%	3		
Técnicas de entrevistas	40%	3		
Conhecer o sistema SIAPE	40%	3		
Pedagogia de montagem de curso de capacitação	20%	4		
Métodos de controle eletrônico e o sistema SIAPE	40%	3		
Conhecer atividades de saúde e bem-estar	20%	4		
Regras de estocagem	40%	3		
Conhecer estruturas de notas fiscais	40%	3		
Conhecer técnicas de conferência	20%	4		
Normas de fiscalização de serviços terceirizados	40%	3		
Conhecer o sistema ComprasNet	40%	3		
Conhecer as leis de licitações e contratos	60%	2		
Regras de secretariado	20%	4		
Formas de tratamento e redação oficial	20%	4		
Conhecer de cerimonial	20%	4		

Regras de arquivologia	20%	4		
Conhecer a estrutura da organização	20%	4		
Conhecer ferramentas de buscas	20%	4		
Conhecer ferramentas de fotocópias	30%	3		
Conhecer ferramentas de digitalização	30%	3		
HABILIDADES				
Organização	20%	4		
Criatividade	20%	4		
Comunicação escrita	20%	4		
Comunicação verbal	20%	4		
Habilidade matemática	20%	4		
Raciocínio lógico	20%	4		
Atenção concentrada	20%	4		
Aptidão para operar calculadoras	15%	4		
Aptidão para operar ferramentas computacionais	20%	4		
Raciocínio analítico	30%	3		
Autodesenvolvimento	20%	4		
Relacionamento interpessoal	0%	5		
Administração de conflitos	0%	5		
Solucionar problemas	0%	5		
Negociação	20%	4		
Autocontrole	20%	4		
Empatia	0%	5		
Leitura	20%	4		
Trabalho em equipe	0%	5		
Observação	20%	4		
Planejamento	0%	5		
Controle	20%	4		
Perícia	20%	4		
Operação de sistemas	20%	4		
Redação	20%	4		
Agilidade	20%	4		
Habilidade de transcrição de falas	20%	4		
Tomada de decisão	0%	5		
ATTITUDES				
Persistência	0%	5		
Disposição	0%	5		
Responsabilidade	0%	5		
Respeito	0%	5		
Serenidade	20%	4		
Profissionalismo	0%	5		
Compreensão	0%	5		
Altruísmo	20%	4		
Ética	0%	5		
Equilíbrio	20%	4		
Tolerância	20%	4		
Interesse	0%	5		
Imparcialidade	0%	5		
Impessoalidade	20%	4		
Flexibilidade	20%	4		
Interação	20%	4		
Generosidade	20%	4		
Confiança	0%	5		
Proatividade	20%	4		
Otimismo	20%	4		
Zelo	20%	4		
Autoridade	20%	4		
Determinação	20%	4		
Iniciativa	0%	5		

COMPETÊNCIAS SETORIAIS				
PRÓ-RETORIA DE EXTENSÃO				
TAREFAS				
Criar condições favoráveis para a efetivação da interação entre o IFRR, o segmento empresarial e a sociedade	20%	4		
Celebrar convênios, parcerias, cooperações, projetos e programas com o segmento empresarial e a sociedade	20%	4		
Coordenar e supervisionar as atividades de extensão do IFRR	20%	4		
Coordenar e supervisionar as atividades de estágio, cursos de extensão e prospecção de perfis profissionais	40%	3		
Coordenar e controlar o orçamento da PROEX contida no Plano de Ação/Plano Estratégico	40%	3		
Coordenar e supervisionar a interação tecnológica entre instituição-empresa-comunidade, através de projetos, programas e serviços	40%	3		
Elaborar, propor e coordenar a execução de políticas de cooperação internacional	40%	3		
Promover a integração entre o IFRR e a comunidade local	20%	4		
Definir a política de acompanhamento do itinerário profissional e acadêmico do egresso	40%	3		
Definir diretrizes para realização de consultorias, assessorias e a prestação de apoio tecnológico	40%	3		
CONHECIMENTOS				
Conhecer as legislações educacionais do MEC	40%	3		
Conhecer sobre pedagogia	20%	4		
Conhecer sobre normas de extensão	20%	4		
Conhecer sobre normas de estágio	40%	3		
Conhecer sobre orçamento público	40%	3		
HABILIDADES				
Planejamento	20%	4		
Organização	20%	4		
Trabalho em equipe	20%	4		
Criatividade	20%	4		
Relacionamento interpessoal	20%	4		
Negociação	20%	4		
ATTITUDES				
Disposição	20%	4		
Interesse	20%	4		
Interação	20%	4		
Iniciativa	20%	4		
PRÓ-RETORIA DE DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL		PERFIL DOS RESPONDENTES		
COMPETÊNCIAS EXCLUÍDAS				
COMPETÊNCIAS INDIVIDUAIS		CHEFIA: Formação em Administração e 8 anos de IFRR		
Regras de estocagem		ASSISTENTE 1: Formação em Licenciatura em Ed. Física e 4 anos de IFRR		
Aptidão para operar calculadoras				
SELEÇÃO DAS COMPETÊNCIAS MAIS IMPORTANTES		ANÁLISE DAS COMPETÊNCIAS MAIS IMPORTANTES		
COMPETÊNCIAS ORGANIZACIONAIS GERAIS				
Desenvolvimento sustentável e compromisso com a sociedade				
preservar o meio ambiente		<p>RESULTADO: Observou-se que o Assistente não tem conhecimento das competências referentes ao seu setor de lotação, visto classificar como importante, muito importante e extremamente importante, competências que são eminentemente de outros setores, dadas as suas características e classificação de acordo com a descrição do cargo do PCCTAE. A chefia imediata fez uma classificação mais coerente com a atuação, no entanto, seguindo a regra da pesquisa só foram excluídas as competências que fossem classificadas como pouco importante e sem importância para os dois respondentes.</p> <p>ANÁLISES DO DIMENSIONAMENTO</p> <p>Considerando as repostas da chefia, sobre periodicidade, tempo de duração e quantidade de pessoas para a realização das tarefas, RESULTADO: quantidade atual atende a necessidade.</p>		
gerar benefícios à comunidade				
contribuir para o desenvolvimento sustentável				
comprometer-se com desenvolvimento socioeconômico local e regional				
comprometer-se com a justiça social				
dar suporte aos arranjos produtivos locais, sociais e culturais				
garantir a inclusão de pessoas com necessidades educacionais especiais e deficiências específicas				
garantir o respeito à diversidade				
desenvolver atividades de extensão				
articular com o mundo do trabalho				
Eficiência e eficácia institucional				
ser referência no país como instituição de formação profissional e tecnológica				

	ANÁLISES DE LACUNAS E REALOCAÇÕES	
garantir transparência e gestão democrática	ASSISTENTE 1: 9 lacunas prioritárias referem-se a competências de outros setores 17 do seu setor e domina muito ou completamente competências do seu setor. RESULTADO: 17 competências com prioridade de capacitação e sem indicação de realocação.	
primar pela ética		
garantir excelência nos serviços prestados		
consolidar a estrutura de governança		
atingir os objetivos expressos no mapa estratégico e planos de ação		
promover o aperfeiçoamento dos instrumentos de monitoramento e avaliação		
propiciar qualidade de vida no trabalho, capacitação e qualificação profissional		
buscar a expansão e reestruturação do IFRR		
garantir qualidade da infraestrutura de telecomunicações		
Pesquisa e inovação tecnológica		
realizar pesquisas aplicadas		
realizar transferência de tecnologias sociais		
gerar soluções técnicas e tecnológicas		
gerar inovação tecnológica		
difundir o conhecimento científico e tecnológico		
COMPETÊNCIAS INDIVIDUAIS	LACUNA	DOMÍNIO
TAREFAS	ASSISTENTE 1	ASSISTENTE 1
Preparar relatórios, formulários e planilhas	40%	3
Confeccionar organogramas, fluxogramas e cronogramas	40%	3
Emitir certificados	40%	3
Formatar documentos	40%	3
Coletar dados	40%	3
Elaborar planilhas de cálculos	40%	3
Elaborar gráficos	40%	3
Verificar índices econômicos e financeiros	40%	3
Atender usuários no local ou à distância	20%	4
Fornecer informações sobre produtos e serviços	40%	3
Identificar natureza das solicitações dos cidadãos	20%	4
Registrar reclamações dos cidadãos	20%	4
Esclarecer dúvidas	20%	4
Solicitar documentos	20%	4
Orientar servidores sobre seus direitos e deveres	20%	4
Executar procedimentos de recrutamento e seleção	40%	3
Executar rotinas de admissão, demissão e aposentadoria de pessoal	40%	3
Dar suporte administrativo à área de treinamento e desenvolvimento	40%	3
Controlar frequências e deslocamentos dos servidores	40%	3
Atuar na elaboração da folha de pagamento	60%	2
Atualizar cadastro dos servidores	60%	2
Controlar recepção e distribuição de benefícios	60%	2
Auxiliar na avaliação de desempenho de pessoal	40%	3
Auxiliar nas atividades de promoção de saúde e bem-estar	20%	4
Levantar a necessidade, requisitar e distribuir material	40%	3
Conferir notas fiscais	40%	3
Controlar material de expediente e patrimônio	40%	3
Providenciar devolução de material fora de especificação	40%	3
Controlar execução de serviços gerais (limpeza, transporte, vigilância)	40%	3
Pesquisar preços de bens e serviços	40%	3
Preparar minutas de contratos e convênios	40%	3
Emitir cartas convite e editais nos processos de compras e serviços	40%	3
Submeter pareceres para apreciação da chefia	40%	3
Emitir notificações	40%	3
Secretariar reuniões e outros eventos	40%	3
Redigir atas, memorandos, portarias, ofícios e outros documentos	20%	4
Organizar eventos	20%	4
Controlar agenda da chefia	20%	4
Registrar a entrada e saída de documentos	20%	4
Classificar e arquivar documentos	20%	4
Conferir notas fiscais, faturas de pagamentos e boletos	40%	3
Distribuir documentos	20%	4
Conferir dados e datas	20%	4
Identificar irregularidades nos documentos	20%	4
Localizar documentos	20%	4
Atualizar informações	20%	4
Tirar cópias de documentos	20%	4
Digitalizar documentos	0%	5

Protocolizar documentos	0%	5		
CONHECIMENTOS				
Word/Excel/Power Point	45%	2		
Corel Draw	60%	1		
Regras de fluxograma	60%	2		
Regras da ABNT	40%	3		
Métodos de pesquisa	30%	3		
Regras matemáticas e estatísticas	45%	2		
Economia	45%	2		
Conhecer os processos do seu trabalho	40%	3		
Conhecer as normas referentes à sua função	40%	3		
Conhecer as expectativas do cidadão	20%	4		
Legislação de recursos humanos	20%	4		
Técnicas de entrevistas	45%	2		
Conhecer o sistema SIAPE	40%	3		
Pedagogia de montagem de curso de capacitação	45%	2		
Métodos de controle eletrônico e o sistema SIAPE	45%	2		
Conhecer atividades de saúde e bem-estar	20%	4		
Conhecer estruturas de notas fiscais	30%	3		
Conhecer técnicas de conferência	45%	2		
Normas de fiscalização de serviços terceirizados	40%	3		
Conhecer o sistema ComprasNet	45%	2		
Conhecer as leis de licitações e contratos	40%	3		
Regras de secretariado	45%	2		
Formas de tratamento e redação oficial	0%	5		
Conhecer de cerimonial	60%	2		
Regras de arquivologia	20%	4		
Conhecer a estrutura da organização	40%	3		
Conhecer ferramentas de buscas	30%	3		
Conhecer ferramentas de fotocópias	20%	4		
Conhecer ferramentas de digitalização	60%	2		
HABILIDADES				
Organização	25%	4		
Criatividade	40%	3		
Comunicação escrita	25%	4		
Comunicação verbal	50%	3		
Habilidade matemática	30%	2		
Raciocínio lógico	30%	2		
Atenção concentrada	25%	4		
Aptidão para operar ferramentas computacionais	45%	2		
Raciocínio analítico	45%	2		
Autodesenvolvimento	20%	4		
Relacionamento interpessoal	50%	3		
Administração de conflitos	50%	3		
Solucionar problemas	50%	3		
Negociação	50%	3		
Autocontrole	75%	2		
Empatia	75%	2		
Leitura	25%	4		
Trabalho em equipe	50%	3		
Observação	25%	4		
Planejamento	25%	4		
Controle	25%	4		
Perícia	25%	4		
Operação de sistemas	40%	3		
Redação	25%	4		
Agilidade	0%	5		
Habilidade de transcrição de falas	0%	5		
Tomada de decisão	0%	5		
ATTITUDES				
Persistência	50%	3		
Disposição	50%	3		
Responsabilidade	0%	5		
Respeito	0%	5		
Serenidade	50%	3		

Profissionalismo	25%	4		
Compreensão	25%	4		
Altruísmo	0%	5		
Ética	0%	5		
Equilíbrio	50%	3		
Tolerância	25%	4		
Interesse	25%	4		
Imparcialidade	0%	5		
Impessoalidade	0%	5		
Flexibilidade	25%	4		
Interação	0%	5		
Generosidade	0%	5		
Confiança	0%	5		
Proatividade	25%	4		
Otimismo	50%	3		
Zelo	25%	4		
Autoridade	75%	2		
Determinação	50%	3		
Iniciativa	50%	3		
COMPETÊNCIAS SETORIAIS				
PRÓ-REITORIA DE DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL				
TAREFAS				
Implementar ações visando o constante aprimoramento do processo de captação e de atualização de dados institucionais	75%	2		
Coletar, analisar, disponibilizar e manter atualizados os indicadores de desempenho, dados e estatísticas do IFRR	75%	2		
Elaborar e dar ampla publicidade aos produtos que retratem e possibilitem uma análise do desenvolvimento institucional do IFRR	75%	2		
Coordenar o processo de elaboração do Plano de Desenvolvimento Institucional	75%	2		
Coordenar a expansão do IFRR	75%	2		
Orientar e apoiar as Unidades de Ensino na elaboração dos seus Planos de Gestão	75%	2		
Coordenar, controlar e supervisionar o orçamento das Unidades de Ensino	75%	2		
Coordenar e controlar o orçamento da PRODIN	75%	2		
Atuar na articulação da reitoria com as Unidades de Ensino	75%	2		
Atuar no planejamento estratégico do Instituto Federal	75%	2		
Definir as prioridades de desenvolvimento das Unidades de Ensino	75%	2		
Propor alternativas organizacionais, visando o constante aperfeiçoamento da gestão do Instituto Federal	75%	2		
Supervisionar as atividades de gestão das informações, infraestrutura, planos de ação, relatórios e estatísticas da Instituição	75%	2		
Zelar pelo cumprimento das metas definidas nos planos do Instituto Federal	25%	4		
CONHECIMENTOS				
Conhecer sobre planejamento estratégico, tático e operacional	75%	2		
Conhecer as normas do TCU e CGU	75%	2		
Conhecer sobre orçamento público	50%	3		
Conhecer sobre gestão de obras públicas	75%	2		
HABILIDADES				
Planejamento	50%	3		
Organização	50%	3		
Controle	50%	3		
Solucionar problemas	50%	3		
Negociação	50%	3		
Tomada de decisão	50%	3		
ATTITUDES				
Responsabilidade	0%	5		
Proatividade	50%	3		
Autoridade	50%	3		
Determinação	50%	3		

COORDENAÇÃO DE INFORMAÇÕES INSTITUCIONAIS	PERFIL DOS RESPONDENTES
COMPETÊNCIAS EXCLUÍDAS	CHEFIA: Formação em Ciências da Computação, Esp. Eng. De Software e 4 anos de IFRR
COMPETÊNCIAS INDIVIDUAIS	ASSISTENTE 1: Formação em Direito e 4 anos de IFRR
Executar procedimentos de recrutamento e seleção	
Executar rotinas de admissão, demissão e aposentadoria de pessoal	
Dar suporte administrativo à área de treinamento e desenvolvimento	
Controlar frequências e deslocamentos dos servidores	
Atuar na elaboração da folha de pagamento	
Atualizar cadastro dos servidores	
Controlar recepção e distribuição de benefícios	
Auxiliar na avaliação de desempenho de pessoal	
Auxiliar nas atividades de promoção de saúde e bem-estar	
Levantar a necessidade, requisitar e distribuir material	
Conferir notas fiscais	
Controlar material de expediente e patrimônio	
Providenciar devolução de material fora de especificação	
Controlar execução de serviços gerais (limpeza, transporte, vigilância)	
Pesquisar preços de bens e serviços	
Preparar minutas de contratos e convênios	
Emitir cartas convite e editais nos processos de compras e serviços	
Conferir notas fiscais, faturas de pagamentos e boletos	
Corel Draw	
Legislação de recursos humanos	
Técnicas de entrevistas	
Conhecer o sistema SIAPE	
Pedagogia de montagem de curso de capacitação	
Métodos de controle eletrônico e o sistema SIAPE	
Regras de estocagem	
Conhecer estruturas de notas fiscais	
Normas de fiscalização de serviços terceirizados	
Conhecer o sistema ComprasNet	
Conhecer as leis de licitações e contratos	
Conhecer de cerimonial	
COMPETÊNCIAS ORGANIZACIONAIS GERAIS	
Desenvolvimento sustentável e compromisso com a sociedade	
preservar o meio ambiente	
gerar benefícios à comunidade	
contribuir para o desenvolvimento sustentável	
comprometer-se com desenvolvimento socioeconômico local e regional	
comprometer-se com a justiça social	
dar suporte aos arranjos produtivos locais, sociais e culturais	
garantir a inclusão de pessoas com necessidades educacionais especiais e deficiências específicas	
garantir o respeito à diversidade	
desenvolver atividades de extensão	
articular com o mundo do trabalho	
Eficiência e eficácia institucional	
ser referência no país como instituição de formação profissional e tecnológica	
garantir transparência e gestão democrática	
primar pela ética	
garantir excelência nos serviços prestados	
consolidar a estrutura de governança	
atingir os objetivos expressos no mapa estratégico e planos de ação	
promover o aperfeiçoamento dos instrumentos de monitoramento e avaliação	
propiciar qualidade de vida no trabalho, capacitação e qualificação profissional	
buscar a expansão e reestruturação do IFRR	
garantir qualidade da infraestrutura de telecomunicações	
Pesquisa e inovação tecnológica	
realizar pesquisas aplicadas	
realizar transferência de tecnologias sociais	
gerar soluções técnicas e tecnológicas	
gerar inovação tecnológica	
difundir o conhecimento científico e tecnológico	
	ANÁLISE DAS COMPETÊNCIAS MAIS IMPORTANTES
	RESULTADO: Observou-se que os assistentes e a chefia têm conhecimento das competências referentes ao seu setor de lotação, visto classificarem como sem importância e pouco importante justamente competências que são eminentemente de outros setores, dadas as suas características e classificação de acordo com a descrição do cargo do PCCTAE.
	ANÁLISES DO DIMENSIONAMENTO
	Considerando as repostas da chefia, sobre periodicidade, tempo de duração e quantidade de pessoas para a realização das tarefas, RESULTADO: quantidade atual atende a necessidade.
	ANÁLISES DE LACUNAS E REALOCAÇÕES
	ASSISTENTE 1: 3 lacunas prioritárias referem-se a competências de outros setores e 7 do seu setor e domina muito ou completamente competências do seu setor. RESULTADO: 7 competências com prioridade de capacitação e sem indicação de realocação.

difundir o conhecimento científico e tecnológico			
COMPETÊNCIAS INDIVIDUAIS	LACUNA	DOMÍNIO	
TAREFAS	ASSISTENTE I	ASSISTENTE I	
Preparar relatórios, formulários e planilhas	50%	3	
Confeccionar organogramas, fluxogramas e cronogramas	45%	2	
Emitir certificados	45%	2	
Formatar documentos	25%	4	
Coletar dados	25%	4	
Elaborar planilhas de cálculos	50%	3	
Elaborar gráficos	75%	2	
Verificar índices econômicos e financeiros	60%	1	
Atender usuários no local ou à distância	25%	4	
Fornecer informações sobre produtos e serviços	60%	1	
Identificar natureza das solicitações dos cidadãos	40%	3	
Registrar reclamações dos cidadãos	80%	1	
Esclarecer dúvidas	0%	5	
Solicitar documentos	0%	5	
Orientar servidores sobre seus direitos e deveres	30%	3	
Submeter pareceres para apreciação da chefia	20%	1	
Emitir notificações	20%	1	
Secretariar reuniões e outros eventos	20%	1	
Redigir atas, memorandos, portarias, ofícios e outros documentos	20%	1	
Organizar eventos	20%	1	
Controlar agenda da chefia	20%	1	
Registrar a entrada e saída de documentos	20%	1	
Classificar e arquivar documentos	25%	4	
Distribuir documentos	20%	1	
Conferir dados e datas	40%	3	
Identificar irregularidades nos documentos	20%	1	
Localizar documentos	20%	1	
Atualizar informações	20%	1	
Tirar cópias de documentos	20%	1	
Digitalizar documentos	20%	4	
Protocolizar documentos	25%	4	
CONHECIMENTOS			
Word/Excel/Power Point	25%	4	
Regras de fluxograma	50%	3	
Regras da ABNT	25%	4	
Métodos de pesquisa	50%	3	
Regras matemáticas e estatísticas	60%	2	
Economia	20%	1	
Conhecer os processos do seu trabalho	25%	4	
Conhecer as normas referentes à sua função	25%	4	
Conhecer as expectativas do cidadão	45%	2	
Conhecer atividades de saúde e bem-estar	20%	1	
Conhecer técnicas de conferência	20%	1	
Normas de fiscalização de serviços terceirizados	20%	1	
Conhecer as leis de licitações e contratos	10%	3	
Regras de secretariado	20%	1	
Formas de tratamento e redação oficial	30%	3	
Regras de arquivologia	60%	2	
Conhecer a estrutura da organização	60%	2	
Conhecer ferramentas de buscas	50%	3	
Conhecer ferramentas de fotocópias	20%	4	
Conhecer ferramentas de digitalização	20%	4	
HABILDADES			
Organização	50%	3	
Criatividade	60%	2	
Comunicação escrita	25%	4	
Comunicação verbal	25%	4	
Habilidade matemática	40%	1	
Raciocínio lógico	20%	1	
Atenção concentrada	25%	4	
Aptidão para operar calculadoras	45%	2	
Aptidão para operar ferramentas computacionais	40%	3	
Raciocínio analítico	25%	4	

Autodesenvolvimento	50%	3		
Relacionamento interpessoal	25%	4		
Administração de conflitos	50%	3		
Solucionar problemas	25%	4		
Negociação	50%	3		
Autocontrole	25%	4		
Empatia	0%	5		
Leitura	0%	5		
Trabalho em equipe	25%	4		
Observação	25%	4		
Planejamento	50%	3		
Controle	25%	4		
Perícia	50%	3		
Negociação	50%	3		
Operação de sistemas	50%	3		
Redação	0%	5		
Agilidade	50%	3		
Habilidade de transcrição de falas	20%	1		
Tomada de decisão	50%	3		
ATTITUDES				
Persistência	25%	4		
Disposição	50%	3		
Responsabilidade	25%	4		
Respeito	0%	5		
Serenidade	50%	3		
Profissionalismo	25%	4		
Compreensão	50%	3		
Altruísmo	25%	4		
Ética	0%	5		
Equilíbrio	25%	4		
Tolerância	0%	5		
Interesse	25%	4		
Imparcialidade	0%	5		
Impessoalidade	0%	5		
Flexibilidade	0%	5		
Interação	25%	4		
Generosidade	50%	3		
Confiança	25%	4		
Proatividade	50%	3		
Otimismo	0%	5		
Zelo	50%	3		
Autoridade	50%	3		
Determinação	50%	3		
Iniciativa	50%	3		
COMPETÊNCIAS SETORIAIS				
COORDENAÇÃO DE INFORMAÇÕES INSTITUCIONAIS				
TAREFAS				
Auxiliar Reitor e Pró-reitores com informações institucionais	25%	4		
Inserir em plataformas digitais os atos constitutivos da Instituição	0%	5		
Manter atualizado o cadastro dos coordenadores de curso	0%	5		
Abrir e acompanhar os processos de atualização do Plano de Desenvolvimento Institucional - PDI, Regimento e Estatuto, junto ao MEC	75%	2		
Realizar abertura dos processos de regulação e acompanhar o andamento dos Projetos Pedagógicos dos Cursos de Graduação	75%	2		
Atualizar a composição da Comissão Própria de Avaliação junto ao Ministério da Educação	25%	4		
Informar o Relatório de Avaliação Institucional	25%	4		
Operar os sistemas eletrônicos do Ministério da Educação que são responsáveis pela tramitação eletrônica dos processos de regulação, credenciamento, reconhecimento, autorização, reconhecimento e renovação de cursos das IES	25%	4		
Cadastrar e revisar os cursos e alunos do IFRR no Censos da Educação Básica e Superior	25%	4		
CONHECIMENTOS				
Conhecer as normativas do MEC	50%	3		
Conhecer sobre estatística	50%	3		
Conhecer sobre sistemas	50%	3		

Conhecer sobre sistemas	50%	3		
HABILIDADES				
Planejamento	50%	3		
Organização	50%	3		
Habilidade matemática	40%	1		
Atenção concentrada	25%	4		
Aptidão para operar ferramentas computacionais	25%	4		
Agilidade	50%	3		
ATTITUDES				
Persistência	50%	3		
Responsabilidade	25%	4		
Proatividade	50%	3		

PROCURADORIA FEDERAL	PERFIL DOS RESPONDENTES			
COMPETÊNCIAS EXCLUÍDAS	CHEFIA: Formação em Direito e andamento MBA Adm. Pública e 3 anos de IFRR			
COMPETÊNCIAS INDIVIDUAIS	ASSISTENTE 1: Formação em Direito, Esp. Direito Público e 4 anos de IFRR			
Emitir certificados				
Coletar dados				
Elaborar planilhas de cálculos				
Elaborar gráficos				
Verificar índices econômicos e financeiros				
Fornecer informações sobre produtos e serviços				
Identificar natureza das solicitações dos cidadãos				
Registrar reclamações dos cidadãos				
Executar procedimentos de recrutamento e seleção				
Executar rotinas de admissão, demissão e aposentadoria de pessoal				
Dar suporte administrativo à área de treinamento e desenvolvimento				
Controlar frequências e deslocamentos dos servidores				
Atuar na elaboração da folha de pagamento				
Atualizar cadastro dos servidores				
Controlar recepção e distribuição de benefícios				
Auxiliar na avaliação de desempenho de pessoal				
Auxiliar nas atividades de promoção de saúde e bem-estar				
Pesquisar preços de bens e serviços				
Emitir cartas convite e editais nos processos de compras e serviços				
Emitir notificações				
Organizar eventos				
Conferir notas fiscais, faturas de pagamentos e boletos				
Corel Draw				
Regras matemáticas e estatísticas				
Economia				
Conhecer as expectativas do cidadão				
Técnicas de entrevistas				
Métodos de controle eletrônico e o sistema SIAPE				
Conhecer atividades de saúde e bem-estar				
Regras de estocagem				
Conhecer técnicas de conferência				
Conhecer de cerimonial				
Perícia				
Operação de sistemas				
Habilidade de transcrição de falas				
SELEÇÃO DAS COMPETÊNCIAS MAIS IMPORTANTES	ANÁLISE DAS COMPETÊNCIAS MAIS IMPORTANTES			
COMPETÊNCIAS ORGANIZACIONAIS GERAIS	RESULTADO: Observou-se que os assistentes e a chefia têm conhecimento das competências referentes ao seu setor de lotação, visto classificarem como sem importância e pouco importante justamente competências que são eminentemente de outros setores, dadas as suas características e classificação de acordo com a descrição do cargo do PCCTAE.			
Desenvolvimento sustentável e compromisso com a sociedade				
preservar o meio ambiente				
gerar benefícios à comunidade				
contribuir para o desenvolvimento sustentável				
comprometer-se com desenvolvimento socioeconômico local e regional				
comprometer-se com a justiça social				
dar suporte aos arranjos produtivos locais, sociais e culturais				
garantir a inclusão de pessoas com necessidades educacionais especiais e deficiências específicas				

		ANÁLISES DO DIMENSIONAMENTO	
garantir o respeito à diversidade		Considerando as repostas da chefia, sobre periodicidade, tempo de duração e quantidade de pessoas para a realização das tarefas, RESULTADO: quantidade atual atende a necessidade.	
desenvolver atividades de extensão			
articular com o mundo do trabalho		ANÁLISES DE LACUNAS E REALOCAÇÕES	
Eficiência e eficácia institucional			
ser referência no país como instituição de formação profissional e tecnológica		ASSISTENTE 1: sem lacunas prioritárias e domina muito ou completamente competências do seu setor. RESULTADO: sem prioridade de capacitação e sem indicação de realocação.	
garantir transparência e gestão democrática			
primar pela ética			
garantir excelência nos serviços prestados			
consolidar a estrutura de governança			
atingir os objetivos expressos no mapa estratégico e planos de ação			
promover o aperfeiçoamento dos instrumentos de monitoramento e avaliação			
propiciar qualidade de vida no trabalho, capacitação e qualificação profissional			
buscar a expansão e reestruturação do IFRR			
garantir qualidade da infraestrutura de telecomunicações			
Pesquisa e inovação tecnológica			
realizar pesquisas aplicadas			
realizar transferência de tecnologias sociais			
gerar soluções técnicas e tecnológicas			
gerar inovação tecnológica			
difundir o conhecimento científico e tecnológico			
COMPETÊNCIAS INDIVIDUAIS	LACUNA	DOMÍNIO	
TAREFAS	ASSISTENTE 1	ASSISTENTE 1	
Preparar relatórios, formulários e planilhas	20%	4	
Confeccionar organogramas, fluxogramas e cronogramas	40%	3	
Formatar documentos	30%	3	
Atender usuários no local ou à distância	30%	3	
Esclarecer dúvidas	30%	3	
Solicitar documentos	30%	3	
Orientar servidores sobre seus direitos e deveres	30%	3	
Levantar a necessidade, requisitar e distribuir material	30%	3	
Conferir notas fiscais	30%	3	
Controlar material de expediente e patrimônio	30%	3	
Providenciar devolução de material fora de especificação	40%	1	
Controlar execução de serviços gerais (limpeza, transporte, vigilância)	20%	3	
Preparar minutas de contratos e convênios	20%	3	
Submeter pareceres para apreciação da chefia	30%	3	
Secretariar reuniões e outros eventos	30%	3	
Redigir atas, memorandos, portarias, ofícios e outros documentos	30%	3	
Controlar agenda da chefia	30%	3	
Registrar a entrada e saída de documentos	30%	3	
Classificar e arquivar documentos	30%	3	
Distribuir documentos	30%	3	
Conferir dados e datas	20%	4	
Identificar irregularidades nos documentos	20%	4	
Localizar documentos	20%	4	
Atualizar informações	20%	4	
Tirar cópias de documentos	30%	3	
Digitalizar documentos	30%	3	
Protocolizar documentos	30%	3	
CONHECIMENTOS			
Word/Excel/Power Point	30%	3	
Regras de fluxograma	30%	3	
Regras da ABNT	30%	3	
Métodos de pesquisa	30%	2	
Conhecer os processos do seu trabalho	30%	3	
Conhecer as normas referentes à sua função	30%	3	
Legislação de recursos humanos	45%	2	
Conhecer o sistema SIAPE	40%	1	
Pedagogia de montagem de curso de capacitação	40%	1	
Conhecer estruturas de notas fiscais	30%	3	
Normas de fiscalização de serviços terceirizados	30%	3	
Conhecer o sistema ComprasNet	30%	3	
Conhecer as leis de licitações e contratos	40%	3	
Regras de secretariado	30%	3	
Formas de tratamento e redação oficial	30%	3	

Formas de tratamento e redação oficial	30%	3		
Regras de arquivologia	30%	3		
Conhecer a estrutura da organização	30%	3		
Conhecer ferramentas de buscas	30%	3		
Conhecer ferramentas de fotocópias	30%	3		
Conhecer ferramentas de digitalização	30%	3		
HABILDADES				
Organização	30%	3		
Criatividade	30%	3		
Comunicação escrita	30%	3		
Comunicação verbal	30%	3		
Habilidade matemática	30%	2		
Raciocínio lógico	30%	2		
Atenção concentrada	30%	3		
Aptidão para operar calculadoras	30%	3		
Aptidão para operar ferramentas computacionais	30%	3		
Raciocínio analítico	30%	3		
Autodesenvolvimento	30%	3		
Relacionamento interpessoal	30%	3		
Administração de conflitos	30%	3		
Solucionar problemas	30%	3		
Negociação	30%	3		
Autocontrole	30%	3		
Empatia	30%	3		
Leitura	30%	3		
Trabalho em equipe	30%	3		
Observação	30%	3		
Planejamento	30%	3		
Controle	30%	2		
Redação	30%	3		
Agilidade	30%	3		
Tomada de decisão	30%	3		
ATTITUDES				
Persistência	30%	3		
Disposição	30%	3		
Responsabilidade	20%	4		
Respeito	20%	4		
Seriedade	30%	3		
Profissionalismo	20%	4		
Compreensão	30%	3		
Altruísmo	30%	3		
Ética	20%	4		
Equilíbrio	30%	3		
Tolerância	30%	3		
Interesse	20%	4		
Imparcialidade	20%	4		
Impessoalidade	20%	4		
Flexibilidade	30%	3		
Interação	30%	3		
Generosidade	30%	3		
Confiança	30%	3		
Proatividade	20%	4		
Otimismo	30%	3		
Zelo	20%	4		
Autoridade	30%	3		
Determinação	20%	4		
Iniciativa	20%	4		
COMPETÊNCIAS SETORIAIS				
PROCURADORIA FEDERAL				
TAREFAS				
Prestar assessoramento e consultoria jurídica	25%	4		
Orientar a elaboração de informações em Mandado de Segurança	25%	4		
Emitir parecer em processos administrativos	25%	4		
Representar o IFRR em demandas judiciais	25%	4		

CONHECIMENTOS				
Conhecer as normas do ordenamento jurídico	25%	4		
Conhecer os trâmites de Mandados de Segurança	25%	4		
Conhecer sobre direito administrativo	25%	4		
Conhecer sobre redação oficial	25%	4		
HABILIDADES				
Habilidade em redação	50%	3		
Organização	50%	3		
Controle	50%	3		
Atenção	50%	3		
ATTITUDES				
Responsabilidade	0%	5		
Honestidade	0%	5		
Profissionalismo	0%	5		
Impessoalidade	0%	5		

ANEXO A - Competências Pessoais e Atividades do Assistente em Administração segundo a Classificação Brasileira de Ocupações do Ministério do Trabalho

COMPETÊNCIAS PESSOAIS

- Demonstrar iniciativa
- Trabalhar em equipe
- Demonstrar flexibilidade
- Demonstrar capacidade de adaptação de linguagem
- Demonstrar capacidade de negociação
- Demonstrar capacidade de empatia
- Demonstrar capacidade de observação
- Demonstrar persistência
- Demonstrar facilidade de comunicação
- Transmitir credibilidade
- Contornar situações adversas
- Demonstrar criatividade
- Demonstrar auto-controle
- Demonstrar capacidade de organização

ATIVIDADES

A - TRATAR DOCUMENTOS

- A.1 - Registrar a entrada e saída de documentos
- A.2 - Conferir notas fiscais, faturas de pagamentos e boletos
- A.3 - Triar documentos
- A.4 - Distribuir documentos
- A.5 - Conferir dados e datas
- A.6 - Verificar documentos
- A.7 - Identificar irregularidades nos documentos
- A.8 - Localizar documentos
- A.9 - Classificar documentos
- A.10 - Atualizar informações
- A.11 - Solicitar cópias de documentos
- A.12 - Tirar cópias de documentos
- A.13 - Digitalizar documentos
- A.14 - Receber documentos
- A.15 - Protocolar documentos
- A.16 - Formatar documentos
- A.17 - Submeter pareceres
- A.18 - Arquivar documentos

B - PREENCHER DOCUMENTOS

- B.1 - Digitar textos e planilhas
- B.2 - Preencher formulários e/ou cadastros
- B.3 - Preparar minutas
- B.4 - Redigir escrituras de compra e venda
- B.5 - Registrar óbitos, casamentos e nascimentos
- B.6 - Emitir certificados e apólices
- B.7 - Averbar transferências de propriedades
- B.8 - Digitar notas de lançamentos contábeis
- B.9 - Emitir cartas convite nos processos de compras e serviços
- B.10 - Preencher propostas de endosso e renovações de seguros em geral
- B.11 - Preencher ficha de movimentação de pessoal

C - PREPARAR RELATÓRIOS, FORMULÁRIOS E PLANILHAS

- C.1 - Coletar dados
- C.2 - Verificar índices econômicos e financeiros
- C.3 - Elaborar planilhas de cálculos

- C.4 - Elaborar organogramas, fluxogramas e cronogramas
- C.5 - Efetuar cálculos
- C.6 - Conferir cálculos
- C.7 - Redigir atas
- C.8 - Elaborar correspondência
- C.9 - Dar apoio operacional para elaboração de manuais técnicos
- C.10 - Emitir notificações
- C.11 - Realizar prestação de contas
- C.12 - Requisitar pagamentos
- C.13 - Ajustar contratos
- C.14 - Colher assinaturas

D - ACOMPANHAR PROCESSOS ADMINISTRATIVOS

- D.1 - Verificar prazos estabelecidos
- D.2 - Localizar processos administrativos
- D.3 - Acompanhar notificações de não conformidade
- D.4 - Encaminhar protocolos internos
- D.5 - Solicitar informações cadastrais
- D.6 - Atualizar cadastros
- D.7 - Atualizar dados de planejamento
- D.8 - Acompanhar organogramas, fluxogramas e cronogramas
- D.9 - Acompanhar andamento dos pedidos
- D.10 - Convalidar publicação de atos
- D.11 - Cadastrar avisos de sinistro
- D.12 - Expedir ofícios e memorandos
- D.13 - Apurar veracidade das informações colhidas em campo
- D.14 - Conferir bens dados em garantia
- D.15 - Realizar pesquisa cadastral
- D.16 - Definir condições de crédito (valor, prazo, garantia)
- D.17 - Participar do comitê de crédito
- D.18 - Solicitar negativação do cpf (spc, serasa, etc.)

E - ATENDER CLIENTES E/OU FORNECEDORES

- E.1 - Fornecer informações sobre produtos e serviços
- E.2 - Identificar natureza das solicitações dos clientes
- E.3 - Fornecer informações da empresa
- E.4 - Registrar reclamações dos clientes
- E.5 - Receber clientes e/ou fornecedores
- E.6 - Identificar perfil dos clientes e/ou fornecedores
- E.7 - Esclarecer dúvidas
- E.8 - Solicitar documentos
- E.9 - Coletar referências pessoais
- E.10 - Fazer levantamento socioeconômico do cliente
- E.11 - Realizar reuniões com clientes (proposta, concessão, cobrança)
- E.12 - Capacitar clientes
- E.13 - Renegociar dívida
- E.14 - Analisar viabilidade econômico-financeira do empreendimento

F - EXECUTAR ROTINAS DE APOIO NA ÁREA DE RECURSOS HUMANOS

- F.1 - Executar procedimentos de recrutamento e seleção
- F.2 - Executar rotinas de admissão de pessoal
- F.3 - Executar rotinas de demissão de pessoal
- F.4 - Dar suporte administrativo à área de treinamento
- F.5 - Orientar funcionários sobre direitos e deveres
- F.6 - Controlar frequência dos funcionários
- F.7 - Auxiliar na elaboração da folha de pagamento
- F.8 - Controlar recepção e distribuição de benefícios (vale transporte etc.)
- F.9 - Atualizar dados dos funcionários
- F.10 - Capacitar pessoal

- F.11 - Auxiliar na avaliação de pessoal
- F.12 - Auxiliar no controle de pessoal (afastamentos, férias, horas extras...)

G - PRESTAR APOIO LOGÍSTICO

- G.1 - Controlar material de expediente
- G.2 - Levantar a necessidade de material
- G.3 - Requisitar materiais
- G.4 - Solicitar compra de materiais
- G.5 - Conferir material solicitado
- G.6 - Providenciar devolução de material fora de especificação
- G.7 - Distribuir material de expediente
- G.8 - Controlar expedição de malotes e recebimentos
- G.9 - Controlar execução de serviços gerais (limpeza, transporte, vigilância)
- G.10 - Pesquisar preços
- G.11 - Solicitar entrega de documentos
- G.12 - Solicitar recursos de viagens
- G.13 - Intermediar contatos
- G.14 - Auxiliar na organização de eventos internos
- G.15 - Organizar reuniões
- G.16 - Organizar envio de brindes
- G.17 - Organizar o setor
- G.18 - Comunicar autorização de entrada de visitantes

H - PROSPECTAR CLIENTES

- H.1 - Mapear área de atuação
- H.2 - Estabelecer roteiro de visitas
- H.3 - Identificar parceiros na comunidade
- H.4 - Visitar órgãos e instituições
- H.5 - Visitar comunidade (comércio, serviços, residências)
- H.6 - Programar eventos
- H.7 - Organizar eventos
- H.8 - Divulgar programa de microcrédito
- H.9 - Ministras palestras informativas
- H.10 - Elaborar listas de clientes potenciais
- H.11 - Contactar clientes em potencial (telemarketing)

I - ACOMPANHAR DESEMPENHO DO EMPREENDIMENTO

- I.1 - Verificar destinação do crédito
- I.2 - Orientar procedimentos de gestão
- I.3 - Realizar cobrança preventiva
- I.4 - Cobrar parcelas vencidas
- I.5 - Propor renovação de crédito

Z - DEMONSTRAR COMPETÊNCIAS PESSOAIS

- Z.1 - Demonstrar iniciativa
- Z.2 - Trabalhar em equipe
- Z.3 - Demonstrar flexibilidade
- Z.4 - Demonstrar capacidade de adaptação de linguagem
- Z.5 - Demonstrar capacidade de negociação
- Z.6 - Demonstrar capacidade de empatia
- Z.7 - Demonstrar capacidade de observação
- Z.8 - Demonstrar persistência
- Z.9 - Demonstrar facilidade de comunicação
- Z.10 - Transmitir credibilidade
- Z.11 - Contornar situações adversas
- Z.12 - Demonstrar criatividade
- Z.13 - Demonstrar auto-controle
- Z.14 - Demonstrar capacidade de organização

Fonte: CBO (2017)

ANEXO B - Parecer Consubstanciado do Conselho de Ética em Pesquisa

UNESP - INSTITUTO DE
CIÊNCIA E TECNOLOGIA -
CAMPUS DE SÃO JOSÉ DOS



PARECER CONSUBSTANCIADO DO CEP

DADOS DO PROJETO DE PESQUISA

Título da Pesquisa: Proposta de Planejamento da Força de Trabalho em uma Instituição Pública de Ensino Superior, com base na Gestão por Competências

Pesquisador: JORGEHANNY BARROSO TOCANTINS

Área Temática:

Versão: 2

CAAE: 85962218.1.0000.0077

Instituição Proponente: UNIVERSIDADE ESTADUAL PAULISTA JULIO DE MESQUITA FILHO

Patrocinador Principal: INSTITUTO FEDERAL DE EDUCACAO, CIENCIA E TECNOLOGIA DE

DADOS DO PARECER

Número do Parecer: 2.819.734

Apresentação do Projeto:

Trata-se de uma pesquisa com o escopo de apresentar uma proposta de Planejamento da Força de Trabalho em uma Instituição Pública de Ensino Superior, com base na Gestão por Competências.

Objetivo da Pesquisa:

Propor melhorias no processo de planejamento da força de trabalho dos servidores técnicos-administrativos ocupantes do cargo de Assistente em Administração por meio da Gestão por Competências.

Objetivo Secundário:

- Mapear as competências necessárias para atuação dos servidores técnicos-administrativos ocupantes do cargo de Assistente em Administração conforme as áreas de atuação.
- Identificar possíveis lacunas de competência que sirvam de base para um planejamento de capacitação.
- Propor possíveis melhoramentos em relação ao dimensionamento e distribuição desses servidores nos setores do IFRR.

Avaliação dos Riscos e Benefícios:

O pesquisador aponta como benefícios que, por meio da aplicação da gestão por competências, identificar as competências necessárias para atuação dos servidores Assistentes em Administração nos diferentes setores do IFRR. Quanto aos riscos, indica que desconforto do participante ao

Endereço: Av. Engº Francisco José Longo 777
Bairro: Jardim São Dimas CEP: 12.245-000
UF: SP Município: SAO JOSE DOS CAMPOS
Telefone: (12)3947-9078 Fax: (12)3947-9010 E-mail: cep@fosjcd.unesp.br

UNESP - INSTITUTO DE
CIÊNCIA E TECNOLOGIA -
CAMPUS DE SÃO JOSÉ DOS



Continuação do Parecer: 2.819.734

responder o questionário e eventual quebra do sigilo.

Comentários e Considerações sobre a Pesquisa:

O projeto é interessante e está adequado à área de formação do pesquisador. Informa o pesquisador que o resultado dessa pesquisa poderá gerar um possível modelo a ser aplicado aos servidores de outras instituições públicas de ensino.

Considerações sobre os Termos de apresentação obrigatória:

O pesquisador reviu termos apresentados bem como completou aqueles indicados no parecer inicial como faltantes.

Cumpridas as pendências, os termos estão adequados.

Recomendações:

Não há.

Conclusões ou Pendências e Lista de Inadequações:

Não há.

Considerações Finais a critério do CEP:

O Colegiado acata o parecer do(a) Relator(a).

O (a) pesquisador(a) irá receber e-mail da Secretaria do CEPH-ICT-CAMPUS DE SJCAMPOS-UNESP, para envio de relatórios parciais/final, para não incorrer na penalidade de não o fazendo, em não ter novas submissões avaliada pelo Comitê de Ética, até que sane a pendência de envio do relatório, na forma de notificação através do sistema da Plataforma Brasil. Obs:- No site do www.ict.unesp.br – Comitê de Ética Envolvendo Seres Humanos, encontrará o formulário para envio do Relatório parcial/final.

Este parecer foi elaborado baseado nos documentos abaixo relacionados:

Tipo Documento	Arquivo	Postagem	Autor	Situação
Informações Básicas do Projeto	PB_INFORMAÇÕES_BÁSICAS_DO_PROJETO_1081582.pdf	05/06/2018 18:22:51		Aceito
Outros	QUESTIONARIO_PESQUISA_Jorgehanny_Barroso_Tocantins.pdf	05/06/2018 18:15:48	JORGEHANNY BARROSO TOCANTINS	Aceito
TCLE / Termos de Assentimento /	TCLE_PESQUISA_Jorgehanny_Barroso_Tocantins.pdf	05/06/2018 18:12:06	JORGEHANNY BARROSO	Aceito

Endereço: Av. Engº Francisco José Longo 777
Bairro: Jardim São Dimas CEP: 12.245-000
UF: SP Município: SAO JOSE DOS CAMPOS
Telefone: (12)3947-9078 Fax: (12)3947-9010 E-mail: ceph@fosjc.unesp.br

UNESP - INSTITUTO DE
CIÊNCIA E TECNOLOGIA -
CAMPUS DE SÃO JOSÉ DOS



Continuação do Parecer: 2.819.734

Justificativa de Ausência	TCLE_PESQUISA_Jorgehanny_Barroso Tocantins.pdf	05/06/2018 18:12:06	TOCANTINS	Aceito
Declaração do Patrocinador	Autorizacao_de_coleta_dados_IFRR_Jorgehanny.pdf	05/06/2018 18:11:40	JORGEHANNY BARROSO TOCANTINS	Aceito
Projeto Detalhado / Brochura Investigador	ProjetodePesquisaMestrado_JorgehannyTocantins.pdf	13/03/2018 16:58:00	JORGEHANNY BARROSO TOCANTINS	Aceito
Folha de Rosto	FolhadeRosto_PlataformaBrasil_Jorgehanny.pdf	13/03/2018 16:47:44	JORGEHANNY BARROSO TOCANTINS	Aceito

Situação do Parecer:

Aprovado

Necessita Apreciação da CONEP:

Não

SAO JOSE DOS CAMPOS, 14 de Agosto de 2018

Assinado por:
Denise Nicodemo
(Coordenador)

Endereço: Av.Engº Francisco José Longo 777
Bairro: Jardim São Dimas CEP: 12.245-000
UF: SP Município: SAO JOSE DOS CAMPOS
Telefone: (12)3947-9078 Fax: (12)3947-9010 E-mail: ceph@fosjc.unesp.br