



ARTIGO ORIGINAL

Diagnóstico de competências individuais no setor público: o caso da Coordenação de Administração de Pessoal da UFJF¹

Diagnosis of individual competencies in the public sector: the case of the Personnel Administration Coordination of the UFJF

Diagnóstico de competencias individuales en el sector público: el caso de la Coordinación de Administración de Personal de la UFJF

Jander Ângelo Diogo Ferreira² e Odemir Vieira Baêta³

PALAVRAS-CHAVE

Gestão por competências.
Diagnóstico de competências.
Administração pública.

Resumo: O objetivo deste artigo é identificar e descrever as competências individuais para as atividades desenvolvidas pelos Assistentes em Administração na Coordenação de Administração de Pessoal da Universidade Federal de Juiz de Fora. A pesquisa caracteriza-se como um estudo de caso, de abordagem qualitativa, classificação descritiva e natureza aplicada. Na coleta de dados foram utilizadas pesquisa documental, observação não-participante, evocação de palavras com dezenove participantes e entrevistas semiestruturadas com mais dezessete. Para o exame das informações colhidas, utilizou-se a técnica análise de conteúdo. Desta forma, foi possível levantar e apresentar dez competências, passíveis de observação e avaliação no trabalho. Conclui-se que estas competências atendem as finalidades do setor, possibilitando estabelecer o perfil desejado e um parâmetro para política de desenvolvimento de pessoal da Instituição.

KEYWORDS

Management by competencies.
Competencies diagnosis.
Public administration.

Abstract: The objective of this article is to identify and describe the individual competencies for the activities developed by the Assistants in Administration in the Personnel Administration Coordination of the Federal University of Juiz de Fora. The research is characterized how a case study, with a qualitative approach, descriptive classification and applied nature. In the data collection, documentary research, non-participant observation, evocation of words with nineteen participants and semi-structured interviews with others seventeen were used. For examining the information collected, the content analysis technique was used. In this way, it was possible to risea and present ten competencies, liable which can be observed and evaluated at work. It is concluded that these competencies serve the purposes of the sector, making it possible to establish the desired profile and a parameter for the institution's personnel development policy.

¹ Submetido em 21/02/2020. Aceito em 12/08/2020. Publicado em 30.09.2020. Responsável Universidade Federal de Campina Grande/UACC/PROFIAP/CCJS/UFCEG

² Mestre em Administração Pública (PROFIAP – UFV). E-mail: janderdiogo@yahoo.com.br, ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-8602-4000>

³ Doutor em Administração pela Universidade Federal de Lavras (UFLA), Professor do Departamento de Letras da Universidade Federal de Viçosa (UFV), E-mail: odemirvieirabaeta@gmail.com, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-9855-3599>

PALABRAS CLAVE

Gestión por competencias.
Diagnóstico de competencias.
Administración pública.

Resumen: El objetivo de este artículo es identificar y describir las competencias individuales para las actividades desarrolladas por los Asistentes en Administración en la Coordinación de Administración de Personal de la Universidad Federal de Juiz de Fora. La investigación se caracteriza como un estudio de caso, con un enfoque cualitativo, clasificación descriptiva y naturaleza aplicada. En la recopilación de datos, se utilizaron investigaciones documentales, observación no participante, evocación de palabras con diecinueve participantes y entrevistas semiestructuradas con diecisiete. Para examinar la información recopilada, se utilizó la técnica de análisis de contenido. De esta manera, fue posible levantarse y presentar diez competencias, que se pueden observar y evaluar en el trabajo. Se concluye que estas competencias sirven a los propósitos del sector, permitiendo establecer el perfil deseado y un parámetro para la política de desarrollo de personal de la institución.

Introdução

A origem das discussões sobre o papel do homem nas organizações iniciou-se no final do século XIX. Os modelos tradicionais de gestão de recursos humanos estavam enraizados nos conceitos da Administração Científica, os quais buscavam elevar o nível de produtividade dos funcionários em um menor tempo possível, sem, contudo, aumentar os custos da produção (Gil, 2009). Porém, com o surgimento da globalização da economia, a complexidade das estruturas mercadológicas e a exigência por produtos e serviços com maior valor agregado, impulsionou-se a revisão de tais modelo e a procura por procedimentos que fossem mais dinâmicos, para fazer frente aos novos desafios (Carbone, Brandão, Leite, & Vilhena, 2011).

Os indivíduos se tornaram elementos estratégicos para a realização dos objetivos organizacionais, havendo a necessidade de se pensar em métodos que transcendessem as funções meramente operacionais. A partir dessa perspectiva, emerge a Gestão por Competências (GpC), com políticas e práticas que buscam valorizar e desenvolver o capital humano de uma instituição e melhorar sua performance. Segundo Brandão e Bahry (2005), este modelo parte da premissa de que o domínio de certas competências essenciais é determinante para um desempenho superior.

O desenvolvimento de competências pelas pessoas contribui para que as organizações cumpram com o seu propósito, focando-se no desempenho, na mobilização contextualizada dos recursos e na colaboração do trabalho para o alcance dos resultados (Fleury, & Fleury, 2001). Segundo esses autores, há um compartilhamento de responsabilidades entre organização e pessoas: estas devem empregar sua capacidade de forma a obter os resultados esperados e agregar valor à instituição; enquanto aquela deverá fornecer as condições necessárias para que os colaboradores possam desenvolver seu trabalho de maneira satisfatória.

Quanto ao setor público internacional, vários países passaram a adotar o modelo de GpC como proposta de implantar uma cultura mais flexível e empreendedora em suas organizações (Guimarães, 2000; Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico [OCDE], 2010; Santos, 2011). No Brasil, foi com a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal (PNDP) no ano de 2006 que houve a preocupação em se implementar a GpC, buscando-se identificar as necessidades reais de capacitação, alinhar as competências requeridas aos objetivos estratégicos dos órgãos e desenvolver os servidores com foco nos resultados (Decreto nº 5.707/2006).

Passados alguns anos, a maioria dos órgãos e entidades pertencentes ao setor público federal ainda não haviam institucionalizado as diretrizes da PNDP em sua gestão de pessoas, devido a uma série de questões relacionadas à cultura existente e à própria formação da administração pública (Capuano, 2015; Moura, & Souza, 2016). Apesar de tais entraves, em 2019 houve a publicação de uma nova PNDP, a qual manteve a importância de se estabelecer nos Planos de Desenvolvimento de Pessoas (PDP), preferencialmente, o diagnóstico das competências. Nesse sentido, é importante a iniciativa de estudos empíricos sobre a temática, a fim de auxiliar a adoção do modelo na Administração Pública Federal.

Visando colaborar com as pesquisas relacionadas ao tema, o presente trabalho fez uma investigação na Universidade Federal de Juiz de Fora (UFJF), instituição que não havia implementado o sistema de GpC. Para tanto, optou-se como unidade de análise a Coordenação de Administração de Pessoal (CAP), setor vinculado à Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas (PROGEPE) e que possui o objetivo de gerenciar os dados cadastrais e de remunerações dos servidores da Instituição. Assim, buscou-se responder ao seguinte problema: **Quais são as competências individuais fundamentais para a realização das atividades exercidas pelos Assistentes em Administração na CAP?** Desta forma, o objetivo deste artigo é identificar e descrever as competências individuais para as atribuições desenvolvidas pelos servidores ocupantes deste cargo no referido setor.

A contribuição desta pesquisa está vinculada aos estudos teóricos e empíricos sobre o tema GpC em organizações públicas, mais especificamente em relação à proposta de uma metodologia para realização do diagnóstico de competências que esteja alinhado aos objetivos estratégicos de cada Instituição e as atividades desenvolvidas em seus setores. Assim, avança-se mais um passo rumo à adequação dos modelos de gestão de pessoas (GP) à nova realidade, para se construir uma cultura menos burocrática e mais efetiva na prestação dos serviços.

Elementos teóricos da pesquisa

O surgimento da gestão por competências

Os primeiros estudos sobre o papel dos indivíduos nas organizações surgiram ao final do século XIX, por meio da Teoria Clássica da Administração de Taylor e Fayol. As empresas passaram a investir em trabalhadores que pudessem produzir mais e em menos tempo (Gil, 2009). O empenho para desenvolver o funcionário e suas aptidões fundou-se principalmente no desenho do cargo, pensamento que se arrastou até a década de 1960, período em que a competência era entendida como a qualificação ocupacional do trabalhador (Carbone *et al.*, 2011).

A partir da década de 1970, iniciou-se um processo mais intenso de transformações tecnológicas, exigindo-se das organizações uma posição mais efetiva e arrojada. O desenvolvimento dos recursos humanos passou a ganhar espaço nos debates, principalmente pelas discussões sobre o conceito de competência, agrupadas em duas correntes teóricas que passaram a influenciar os posicionamentos sobre a temática (Pires *et al.*, 2005). A primeira delas compreende competência como o conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes (CHA) que o indivíduo deveria possuir, para executar um trabalho com nível superior de performance (Dutra, 2017). Aqui a competência é vista como um *input* (insumo), uma qualidade esperada do indivíduo (Fleury, & Fleury, 2001; Silva, & Mello, 2011; Garcia, 2013).

Segundo Ruas (2005), até então os debates ocorriam em um contexto no qual as atividades eram previsíveis e a ideia de competência ainda estava alicerçada nos preceitos do homem eficiente de Taylor e Fayol, ao considerar as questões técnicas relacionadas ao trabalho e à especificação do cargo (Fleury, & Fleury, 2001; Pires *et al.*, 2005). Porém,

nas décadas de 80 e 90 a busca pelo alto desempenho passou a vigorar, principalmente pelo contínuo avanço da tecnologia e as mudanças ideológicas que incentivaram a competição nos mercados, o processo de globalização da economia e as configurações do trabalho (Camões, & Meneses, 2016).

Neste período surge a segunda corrente, a qual defende que só há competência por meio de ação. A competência aqui é considerada como um *output* (saída), ou seja, uma entrega da pessoa à organização. Le Boterf (2003) afirma que a competência humana é um saber agir responsável, que deve ser reconhecido pelos outros e desempenhado em um contexto de trabalho. Fleury e Fleury (2001) complementam esse entendimento, afirmando que o indivíduo deverá utilizar todas as condições oferecidas, junto a sua capacidade, para agregar valor econômico à organização e social a si mesmo.

Para Zarifian (2011), ocorreram três fundamentais transformações, as quais influenciaram o ambiente de trabalho: i) noção de incidente, no qual surgem imprevistos ao longo das atividades, esperando-se do indivíduo a mobilização de recursos para solucionar as demandas; ii) comunicação, processo que implica compreender o outro e a si mesmo, para que os objetivos organizacionais sejam entendidos e as normas compartilhadas; iii) serviço, entendimento que os clientes tem prioridade central, ou seja, a organização deve focar em suas necessidades e expectativas.

O fator humano despontou como um novo tipo de ativo, capaz de transformar dados e informações em conhecimento aplicável. No cenário atual, contar com profissionais capacitados, e que saibam praticar suas competências, tornou-se fundamental para as organizações enfrentarem adversidades e aproveitarem oportunidades que vão surgindo no decorrer das atividades (Brandão, & Guimarães, 2001; Fleury, & Fleury, 2004).

Os desafios enfrentados pelas organizações, as críticas aos processos de gestão dos recursos humanos e o novo papel dos indivíduos nas organizações, permitiram que a GpC emergisse como um modelo alternativo às metodologias tradicionais de GP dentro das organizações públicas ou privadas (Bruno-Faria, & Brandão, 2003), principalmente por possuir uma proposta mais abrangente e flexível. Segundo Gil (2009, p. 17), a GP deve estar intimamente relacionada a uma função de gerência, na qual “visa à cooperação das pessoas que atuam nas organizações para o alcance dos objetivos tanto organizacionais quanto individuais”.

A GpC pode ser entendida como um sistema integrado e sinérgico, de caráter meritocrático, que incorpora princípios contemporâneos de governança de pessoas, capaz de aprimorar os processos e práticas de GP nas organizações, potencializando as competências profissionais em prol de suas intenções estratégicas, possibilitando-se, dessa forma, gerar melhores resultados (Brandão, 2017). O principal foco está voltado à orientação de esforços para a criação, conservação e o bom funcionamento das competências consideradas críticas para o sucesso e o melhor desempenho organizacional (Brandão, & Guimarães, 2001; Brandão, & Bahry, 2005; Pires et al., 2005; Araújo, & Martins, 2014).

De acordo com Dutra (2017), a cada dia as organizações necessitam de um modelo articulado por competências, focado no papel do indivíduo e no que ele pode realizar no trabalho. Nesse sentido, Zarifian (2003) aponta para a

necessidade de uma educação profissional diferenciada, centrada na autonomia com responsabilidade e na compreensão global do processo produtivo, para que os profissionais mobilizem os valores necessários à tomada de decisão.

A gestão por competências no setor público

O modelo de GpC emergiu no setor público internacional há mais de três décadas, a partir das reformas gerenciais propostas pelo *New Public Management*, movimento voltado para o rompimento da burocracia e a aproximação aos fundamentos da flexibilidade de gestão (Guimarães, 2000). Seu processo estabelece o indivíduo como fator chave para o alcance dos resultados esperados, permitindo desta forma mudar a cultura instaurada nos órgãos públicos, tornando suas unidades e seus servidores igualmente competentes para realizar o trabalho (OCDE, 2010; Capuano, 2015; Camões, & Meneses, 2016).

No caso do Brasil, foi com o advento da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal (PNDP) em 2006, que houve a consolidação de uma política específica para a GP, alinhada à GpC (Camões, & Meneses, 2016). A estratégia visava fortalecer a capacidade do governo na prestação dos serviços públicos, por meio da definição de competências que estejam vinculadas aos propósitos de cada órgão (OCDE, 2010). A PNDP deveria ser implementada principalmente para melhorar a eficiência, eficácia e qualidade dos serviços públicos prestados e desenvolver permanente o servidor público (Decreto nº 5.707/2006).

Todavia, segundo pesquisa realizada por Pantoja, Iglesias, Benevenuto e Paula (2012), apenas 20% dos órgãos pertencentes ao Governo Federal desenvolveram seu plano de capacitação a partir do modelo de GpC. Para Silva (2017), as instituições necessitariam de uma mudança cultural para que os objetivos estabelecidos na PNDP pudessem ser concretizados, por meio da adequação das competências requeridas à estratégia dos órgãos e programas de capacitação, voltados para a redução das lacunas na qualificação profissional.

Destarte, Pires *et al.* (2005) descrevem que, além da cultura desfavorável, outras questões dificultam a adoção da GpC na esfera pública. Os autores citam o desconhecimento sobre o tema, a falta de pessoal qualificado e o não envolvimento da administração superior como alguns entraves para a sua implementação, principalmente em relação ao levantamento das competências necessárias. Além disso, segundo pesquisa de Beeck e Ondeghem (2010), apesar do tema ser relevante, é pequeno o número de estudos sobre GpC na esfera pública.

No conjunto destes órgãos e entidades, as Instituições Federais de Ensino Superior (IFES) têm se esforçado para adaptar suas rotinas de gestão de pessoal às exigências da PNDP. Nota-se que a preocupação está vinculada a questões como a formação de competências para atuarem no tripé ensino, pesquisa e extensão, melhoria nos processos de trabalho, valorização e desenvolvimento dos servidores a partir dos objetivos institucionais e avaliação do desempenho funcional (Romano, 2016).

Pode-se citar alguns trabalhos que abordaram diversas questões sobre a temática em relação as IFES, contribuindo para a disseminação do conhecimento e também da

necessidade e importância de mais estudos empíricos a respeito, casos de Duarte, Ferreira e Lopes (2009), Freitas *et al.* (2012), Costa e Almeida Júnior (2013), Nogueira, Nascimento, Costa, e Almeida Júnior (2015), Pereira (2016), Silva (2017), Souza e Barbosa (2018) e Montezano, Medeiros, Pinheiro e Oliveira (2019).

Duarte, Ferreira e Lopes (2009) realizaram uma pesquisa na Universidade Federal de Tocantins (UFT), no qual puderam constatar que a Diretoria de Desenvolvimento Humano (DDH) estava em processo de implantação do programa “Gestão de Pessoas por Competências”. As autoras concluíram que a UFT tem buscado, por meio do programa, uma metodologia que possa auxiliar tanto no processo de avaliação de desempenho, quanto na promoção do desenvolvimento de seus servidores.

Freitas *et al.* (2012) avaliaram o estágio de implementação da política de desenvolvimento dos servidores nas IFES estudadas, de acordo com a PNDP. Os autores constataram que as ações, diretrizes e instrumentos gerenciais estão em fase de pré e semi-institucionalização, com propensão a fragmentação da política. Costa e Almeida Júnior (2013) e Nogueira *et al.* (2015) analisaram os trabalhos da Universidade Federal do Pará (UFPA), no que tange aos ciclos de mapeamento de competência dos servidores, e concluíram que a instituição, por meio do plano de capacitação, desenvolveu trilhas de aprendizagem por competências, com as lacunas a serem sanadas pelo processo de treinamento dos servidores.

O objetivo de Pereira (2016) foi o de identificar as competências individuais dos Assistentes em Administração da Escola de Enfermagem da Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG). A autora conseguiu levantar as competências requeridas para o setor, sugerindo a adoção de um sistema eficiente e contínuo de capacitação que contemplasse essas competências. Silva (2017) buscou analisar a implementação da PNDP no Instituto Federal de Educação, Ciências e Tecnologia do Amazonas (IFAM). A autora conseguiu identificar que a implementação da política ficou limitada a atender demandas pontuais encaminhadas pelos setores, sem uma adequada avaliação das mesmas, prejudicando, portanto, o alcance das estratégias do órgão.

Sousa e Barbosa (2018) analisaram a vivência dos servidores quanto a aplicação do modelo de GpC nos processos de GP, em um determinado setor da Universidade Federal de Campina Grande (UFCG). As autoras encontram uma lacuna entre o que é seguido no órgão e a literatura, carecendo de ajustes às especificidades do setor público. Nessa mesma abordagem, Montezano *et al.* (2019) buscaram descrever a percepção dos servidores quanto a implantação da GpC em uma IFES. Como resultados, foi possível identificar que os técnicos compreendem o conceito, as dificuldades e os benefícios esperados.

A literatura sobre o assunto destaca que, não obstante aos esforços despendidos, muitas questões encontram-se sem respostas, principalmente no que diz respeito à noção do termo competência e seus componentes, bem como a dificuldade na construção de modelos de GpC para este tipo de organização, consideradas complexas e cheias de particularidades que as diferem das demais instituições públicas (Freitas *et al.*, 2012; Menezes, 2015).

Recentemente, o governo revogou o Decreto nº 5.707/2016 por meio do Decreto nº 9.991/2019, o qual

estabeleceu novas diretrizes para a PNDP. Porém, em seu Art. 3º, o novo normativo manteve a preferência pelo diagnóstico das competências necessárias as funções e cargos da Administração Pública Federal, as quais deveriam possuir as Competências, Habilidades e Condutas (Atitudes) imprescindíveis para elas e constar nos Planos de Desenvolvimento de Pessoas - PDP (Decreto nº 9.991/2019).

Competências individuais e suas dimensões

O conceito de competência no ambiente organizacional, conforme já explicitado, começou a ser desenvolvido na perspectiva do indivíduo, em relação ao que este poderia realizar no trabalho a partir do seu repertório de saberes, os quais dariam subsídios para uma atuação de qualidade, pautada na inteligência e personalidade de cada profissional. Este pensamento ainda estava alicerçado apenas na definição específica de um determinado cargo ou uma dada tarefa, ao estoque de saberes acumulados pela pessoa e nas questões técnicas relacionadas a sua ocupação (Pires *et al.*, 2005).

Esta definição, mais tradicional de classificação das competências, considera os conhecimentos, habilidades e atitudes (CHA) como fundamentais para a execução das atividades. O conhecimento é o saber, a uma série de informações que o indivíduo estruturou e acumulou pelas vivências pessoais e profissionais ao longo do tempo, possibilitando-lhe compreender o mundo. A habilidade é o saber fazer, o uso do conhecimento de maneira prática, produtiva. A atitude está associada ao querer fazer, a um sentimento ou inclinação da pessoa em adotar uma determinada ação, relacionada ao trabalho, aos outros ou às circunstâncias (Durand, 2000; Carbone *et al.*, 2011).

Todavia, apenas a bagagem de aprendizados e experiências práticas dos profissionais não atende as demandas que vão surgindo no desenrolar das atividades, visto que a configuração do trabalho sofreu diversas transformações ao longo do tempo. A competência, então, passou a ser considerada a partir dos resultados alcançados, ao ato de saber fazer e efetivamente fazer do indivíduo (Maximiano, 2019). Desta forma, a sua atuação deve ser traduzida em saber mobilizar e aplicar o repertório de recursos à disposição, em diferentes contextos de trabalho (Fischer, Fleury, & Urban, 2010). A competência é entendida como as realizações de uma pessoa, ou seja, aquilo que elas produzem diante de situações complexas (Dutra 2017).

A partir destes entendimentos, estudiosos sobre o assunto vêm adotando a junção dos conceitos, para uma melhor definição do papel do homem no ambiente de trabalho. Nesse sentido, os indivíduos devem atuar como agentes de transformação, com o propósito de cumprir os objetivos organizacionais e, consequentemente, serem notados por seu comprometimento. (Dutra, 2017; Fleury, & Fleury, 2004; Ruas, 2005; Carbone, Tonet, Bruno, & Silva, 2016). Ruas (2005) entende que a competência é formada pela articulação das dimensões do CHA que o indivíduo possui, mobilizadas por meio de sua atuação.

A partir da aplicação sinérgica destas dimensões, consideradas interdependentes e complementares, evidencia-se o desempenho real esperado no contexto de

trabalho (Guimarães, 2000), no qual o indivíduo, valendo-se do seu repertório, agirá para alcançar os objetivos traçados (Carbone *et al.*, 2011). Assim sendo, infere-se que os profissionais entregam o que a organização espera ou necessita de maneiras distintas, porque são diferentes na forma como gerenciam seus CHA no ambiente laboral.

O conceito de competência individual empregado neste estudo segue a perspectiva integradora, a qual busca-se adotar as dimensões ora mencionadas, expressas pelo desempenho profissional do servidor em um determinado contexto organizacional, indicando o que ele deverá ser capaz de realizar para colaborar no alcance dos objetivos, agregando valor para a Instituição e o próprio indivíduo.

Destarte, optou-se por acrescentar ao conceito aqui trabalhado os aspectos do “querer agir” e do “poder agir”, ambos importantes para a mobilização de competências no trabalho (Le Boterf, 2003). As organizações devem fornecer as devidas condições e motivar os indivíduos para que possam mobilizar as competências. Segundo Zarifian (2011), a organização não pode exigir ou impor a mobilização das competências ao indivíduo. Entretanto, podem oferecer as devidas condições para seu desenvolvimento e até mesmo validá-las.

Para Le Boterf (2003), os profissionais necessitam de todas as informações, conhecimentos, ferramentas e autoridade para desempenhar bem suas funções. Seria o poder agir, ao suporte organizacional necessário ao desenvolvimento do trabalho (Ruas, 2005; Brandão, & Borges-Andrade, 2007; Brandão, Borges-Andrade, & Guimarães, 2012; Dourado, Gondim, Loiola, Ferreira, & Alberton, 2018). Quanto à motivação, o profissional carece de estímulos, de ser encorajado por desafios e assumir riscos. Está ligada à “situação significativa” construída pelo sujeito e as circunstâncias de manutenção da motivação, as quais poderão incitá-lo a abrir mão de agir e mobilizar suas competências, apesar de haver a capacidade para tal ação (Le Boterf, 2003; Zarifian, 2011).

Estes dois aspectos foram trabalhados nas pesquisas de Antonello e Pantoja (2010) e Pereira (2016), por se tratarem de fatores relevantes para o desenvolvimento das competências dos profissionais. Isto reforça o entendimento de que os servidores não conseguem ser competentes sozinhos e carecem, além do próprio saber agir e querer agir, do suporte organizacional necessário para aprender e desenvolver as competências essenciais ao próprio trabalho realizado.

Diagnóstico de competências

O diagnóstico de competências individuais é considerado fundamental para a implantação da GpC em qualquer tipo de organização, visto que poderá auxiliá-las no alcance dos objetivos e no cumprimento de sua missão. Identificá-las é o primeiro passo para que qualquer instituição possa implementar o modelo e estruturar suas políticas e práticas de gestão de pessoas (OCDE, 2010).

Inicialmente, faz-se necessário identificar quais são as intenções estratégicas estabelecidas pela entidade. Este procedimento poderá ser realizado por meio de pesquisa documental, tendo como base os documentos estruturantes, as metas, os objetivos e outras informações relevantes, referentes à estratégia institucional (Brandão, & Bahry,

2005; Carbone *et al.*, 2011; 2016).

Em seguida, coleta-se dados com pessoas consideradas chave, com o propósito de compará-los com as informações levantadas durante a análise documental (Bruno-Faria, & Brandão, 2003). Esse processo poderá ser realizado por diversos métodos ou técnicas de pesquisa, como entrevistas, grupos focais, questionários e observação (Brasil, 2013; Carbone *et al.*, 2016).

Após a utilização destes procedimentos, faz-se necessário estabelecer os indicadores que deverão ser reunidos por semelhança, para posteriormente serem convertidos em competências (Amaral, 2008). Para esta finalidade, a análise de conteúdo é a técnica mais utilizada, pois se preocupa com o significado das palavras, frases ou orações que dão suporte à classificação dos elementos segundo critérios constituídos pelo pesquisador, a depender dos objetivos estabelecidos (Bardin, 2011).

Destarte, alguns cuidados metodológicos precisam ser tomados durante o processo de definição destas competências. É importante descrevê-las sob a forma de referencial de desempenho esperados no contexto trabalho (Carbone *et al.*, 2011; 2016). O comportamento deve ser estabelecido empregando-se “um verbo” e “um objetivo de ação”, inserindo-se ainda, para uma maior elucidação, um critério de qualidade considerado aceitável e uma condição, na qual a performance possa ocorrer (Brandão, & Bahry, 2005). As competências devem ser descritas de forma clara, objetiva e precisas, evitando-se que as pessoas interpretem-nas de maneira equivocada ou subjetiva, prejudicando seu real entendimento (Brandão, & Bahry, 2005; Carbone *et al.*, 2011).

Após o estabelecimento das competências individuais necessárias, parte-se para o levantamento daquelas já presentes na organização, para que com isto seja realizado o diagnóstico do *gap* ou lacuna existente entre elas (Carbone *et al.*, 2016; Brandão, 2017). A partir do levantamento destas inconsistências, intervenções poderão ser realizadas, com o propósito de minimizar ou até mesmo sanar essas discrepâncias, pelo desenvolvimento de seu quadro de funcionários ou até mesmo por seleção externa (Brandão, & Bahry, 2005; Camões, & Meneses, 2016).

O mapeamento periódico de competências é fundamental não apenas para encontrar possíveis lacunas, como também detectar aquelas que se tornaram obsoletas, devido às incertezas e complexidades do ambiente no qual as instituições estão inseridas (Carbone *et al.*, 2011). Nesse sentido, as competências são dinâmicas por natureza, pois, aquilo que é essencial hoje pode não sê-lo futuramente (Guimarães, 2000). Ademais, o mundo moderno exige das organizações que elas desenvolvam novas competências e, conseqüentemente, o tipo de desempenho esperado de seus funcionários para o alcance dos resultados estabelecidos, consolidando-se desta forma suas estratégias organizacionais (Brandão, Borges-Andrade, & Guimarães, 2012; Brandão, & Bahry, 2005; Carbone *et al.*, 2016).

Segundo Carvalho *et al.* (2009), não há um procedimento exclusivo para proceder o mapeamento das competências necessárias. Independentemente dos métodos e técnicas utilizadas, a base para a execução do diagnóstico deve sempre considerar a visão de futuro, a missão, os valores e a estratégia organizacional, corroborando com o entendimento de Ruas (2005). Além disto, o inventário de competências precisa estar necessariamente ligado ao contexto de cada organização, ou seja, recorrer a dicionários ou glossários contendo a descrição de competências

padronizadas terá pouco ou quase nenhum resultado, uma vez que cada instituição é considerada única (Brandão, & Bahry, 2005; Carbone *et al.*, 2016).

Nesse sentido, Zarifian (2011) afirma que as competências individuais são saberes mobilizados aplicados em uma atividade específica de trabalho. Depende, ainda, de suas experiências, o conhecimento dos processos e recursos existentes, além das particularidades de cada área, contribuindo assim para a construção de um profissional adequado às expectativas da organização no qual está inserido. Nesta pesquisa, considerou-se as instruções de Carbone *et al.* (2011) e Brandão (2017) para o diagnóstico das competências, verificando-se a capacidade dos servidores de mobilizar as dimensões do CHA, expressas pelo desempenho profissional em um determinado contexto organizacional, indicando o que ele deverá ser capaz de realizar para colaborar no alcance dos objetivos, agregando valor para a Instituição e o próprio indivíduo.

Cabe destacar a agregação de valor como algo que a pessoa entrega para a organização de forma efetiva, permanecendo mesmo quando ela não faz mais parte do quadro de funcionários, conforme os ensinamentos de Dutra (2017). Em seu estudo, Menezes (2015) descreve que a maior contribuição dos servidores para o setor público é a agregação de valor social, a partir do alinhamento de suas competências individuais com os objetivos estratégicos das instituições públicas. Antonello e Pantoja (2010) entendem que a tendência atual é educar os colaboradores não apenas em relação ao conhecimento, mas também no desenvolvimento de habilidades, atitudes e posturas capazes de auxiliar nessa interlocução.

Elementos metodológicos da pesquisa

A estratégia de investigação escolhida foi o estudo de caso único, visto que buscou-se conhecer, em profundidade, o “como” e o “porquê” de uma determinada ocorrência exclusiva (Yin, 2015). A abordagem adotada classificou-se como qualitativa, pois preocupou-se com o aprofundamento da compreensão das características apresentadas pelo grupo social e os processos relacionados à organização (Richardson, Peres, Wanderley, Correia, & Peres, 2012). A pesquisa também pode ser entendida como descritiva, pois buscou-se informações com a maior precisão de detalhes possível, para que não houvesse um exame crítico equivocado do contexto e de natureza aplicada, pois visa gerar conhecimentos de aplicação prática, para solucionar problemas específicos (Triviños, 2013).

Quanto a escolha dos participantes, procurou-se no universo formado pelos servidores pertencentes à CAP aqueles que poderiam dar subsídios para a compreensão do ambiente (Creswell, 2007). Para a evocação de palavras, participaram quatorze Assistentes em Administração e cinco outros servidores que possuem função de chefia ou cargo de direção, os quais forneceram informações valiosas sobre o trabalho desenvolvido no setor. Quanto às entrevistas, a amostra foi composta por dezessete indivíduos que realizaram o procedimento citado anteriormente, à exceção de dois Assistentes que não quiseram colaborar nesse momento. Desta forma, a seleção foi intencional, devido a facilidade de acesso e por serem considerados elementos que retratam bem o grupo em estudo (Vergara, 2016).

Para esta pesquisa, utilizou-se múltiplas fontes de

coleta. Isto possibilitou o cruzamento de informações e abranger a máxima amplitude na descrição, explicação e compreensão do objeto estudado (Triviños, 2013). Segundo Tuzzo e Braga (2016), a triangulação metodológica possui o propósito de compreender melhor os diferentes aspectos de uma realidade e evitar os enviesamentos gerados ao se utilizar apenas uma metodologia.

Inicialmente foi realizado levantamento documental, que consistiu na identificação e análise do Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) (Universidade Federal de Juiz de Fora [UFJF], 2016) e as atribuições da CAP, contidas no site da UFJF. Em seguida, recorreu-se à evocação de palavras, técnica utilizada para a identificação do núcleo central da representação social, no qual os atores dão significados à realidade em que estão inseridos, compartilhando conscientemente aspectos de natureza simbólica, avaliativa e afetiva (Sá, 2002). A partir de um termo indutor, foi possível aos sujeitos da pesquisa evocarem palavras ou expressões que lhes venham prontamente à memória (Wachelke, & Wolter, 2011).

O fenômeno das representações sociais refere-se aos contornos do pensamento social, no qual os atores dão significados à realidade em que estão inseridos, envolvendo aspectos de natureza simbólica, avaliativa e afetiva, conscientemente compartilhado entre eles. De acordo com Wachelke (2009, p. 103), a escola estrutural trata a representação social como “um sistema de unidades cognitivas organizadas em uma estrutura do conhecimento” a respeito da vida ou de um objeto social. No caso da CAP, a estrutura baseia-se no que os servidores entendem como essencial para as atividades desenvolvidas no setor.

Os participantes responderam ao seguinte questionamento: “Quando você ouve o termo ‘Competências Individuais’, quais são as cinco palavras que vêm imediatamente à mente?”. Houve a transcrição imediata dos vocábulos expressados e a classificação de cada resposta de 1 (muito importante) a 5 (pouco importante), de acordo com o valor atribuído por eles.

Pelo cálculo da Ordem Média de Evocação (OME) proposto por Vergés (1992), foi possível encontrar os termos que pertencem ao núcleo central da representação social e que dão os contornos do pensamento sobre competências individuais para o grupo, por meio da frequência e de sua classificação. A fórmula a seguir foi utilizada para se encontrar a OME de cada termo verbalizado.

$$OME = \frac{(f_1 * 1) + (f_2 * 2) + (f_3 * 3) + (f_4 * 4) + (f_5 * 5)}{\sum f}$$

Posteriormente, realizou-se entrevistas de roteiro semiestruturado (Quadro 1), as quais ocorreram nos meses de maio e junho de 2018. Os trechos utilizados foram numerados de R1 a R17, de acordo com a ordem do agendamento prévio junto aos servidores, após a concordância dos mesmos em participar da pesquisa.

Isto permitiu a manifestação dos mesmos quanto as impressões do contexto de trabalho, suas motivações, as atividades desenvolvidas e o conjunto do CHA. As entrevistas foram encerradas quando as respostas se tornaram redundantes, respeitando-se o critério de saturação teórica (Nascimento *et al.*, 2018).

Quadro 1 - Roteiro das entrevistas

BLOCO 1
* Fale sobre as atividades exercidas, o cotidiano de trabalho e o tipo de público atendido. * Quais são as obrigações no trabalho? * Descreva as dificuldades enfrentadas para a execução das atividades.
BLOCO 2
* Em sua opinião, o desempenho satisfatório das atribuições depende de algum tipo de qualificação e/ou desenvolvimento? Cite alguns. * Houve algum tipo específico de preparação ou capacitação para exercer as funções? * Chefia e colegas deram apoio para praticar o que foi aprendido? * A chefia estimula o crescimento profissional? * A UFJF dá suporte e estimula a participação em cursos e eventos para o desenvolvimento? * O servidor se envolve nas decisões? Exerce com autonomia e flexibilidade a organização do trabalho? * Os colegas colaboram para resolver problemas ou implementar soluções? * A CAP possui estrutura adequada para o cumprimento das atividades?
BLOCO 3
* Há estímulos para aprender e colaborar para a melhoria do processo de trabalho e aperfeiçoamento das atividades? * Na sua opinião, qual o ganho da instituição com o desempenho dos servidores na CAP? * Você acredita que o trabalho é reconhecido e as aptidões são notadas? Explique. * Em algum momento houve elogios sobre o trabalho? Fale a respeito. * Você compreende o que a UFJF e a CAP desejam dos servidores?
BLOCO 4
* Em sua visão, quais são os conhecimentos, habilidades e atitudes necessários para o desempenho das funções?

Fonte: desenvolvido pelos autores.

Para análise e interpretação dos dados e das informações coletados, recorreu-se a análise de conteúdo temático categorial, conforme as instruções de Bardin (2011) para a sua operacionalização. O Quadro 2 evidencia as categorias empregadas, as quais foram propostas por Pereira (2016) e adaptadas para este trabalho, bem como os instrumentos utilizados durante a investigação.

As categorias foram determinadas após a leitura e o entendimento sobre as orientações de autores seminais no campo da GpC, casos de Durand (2000), Le Boterf (2003), Brandão e Bahry (2005), Ruas (2005) e Zarifian (2011), para compreender que as competências resultam não apenas de um saber agir (conhecimentos, habilidades e atitudes), mas também de um poder agir (suporte organizacional) e um querer agir (estímulos motivacionais).

Além disto, fez-se necessários compreender rotina no setor, verificando-se como ocorre a dinâmica de trabalho e os possíveis entraves para a execução das atividades. Concomitantemente, conduziu-se uma observação não participante, a qual permitiu visualizar, e registrar no diário de campo, a dinâmica de trabalho, as discussões no espaço, o desempenho dos indivíduos, as condições oferecidas e os recursos à disposição.

Durante a observação procurou-se identificar o que é mais importante verificar em certas situações, fazendo-se as devidas anotações em um caderno de campo (Richardson *et al.*, 2012; Triviños, 2013).

Quadro 2 - Categorias analíticas

CATEGORIAS	EIXOS TEMÁTICOS	INSTRUMENTOS
Cotidiano no trabalho (Habitualidade)	Atividades realizadas	Pesquisa documental; Entrevistas (Bloco 1); Observação.
	Obstáculos enfrentados	
	Público alvo	
Suporte organizacional (Poder agir)	Autonomia	Entrevistas (Bloco 2); Observação.
	Estrutura disponível	
	Ocasões para utilizar as aptidões	
Estímulos motivacionais	Treinamento e desenvolvimento	Entrevistas (Bloco 3).
	Compreensão dos objetivos	

(Querer agir)	Entusiasmo para progredir	Pesquisa documental; Entrevistas (Bloco 4); Evocação de palavras.
	Incentivo à capacitação	
	Reconhecimento do esforço	
Dimensões da competência (Saber agir)	Conhecimentos	Pesquisa documental; Entrevistas (Bloco 4); Evocação de palavras.
	Habilidades	
	Atitudes	

Fonte: adaptado de Pereira (2016).

Apresentação e discussão dos resultados

Evocação de Palavras

Para auxiliar na identificação dos conhecimentos, valores e das percepções que são compartilhados pelos servidores da CAP, a respeito do que seriam competências individuais necessárias para as atividades desenvolvidas pelos Assistentes em Administração no setor, optou-se por trabalhar com o denominado núcleo central da representação social. Desta forma, procedeu-se a análise prototípica de Pierre Vergès (1992), para caracterizar a estrutura da representação social a partir das palavras ou expressões evocadas pelos sujeitos, quando lhes foi fornecido o próprio rótulo verbal que designa o objeto da representação (Sá, 2002; Wachelke, & Wolter, 2011).

Para isto, levou-se em consideração a frequência que o vocábulo foi citado pelos sujeitos e a sua hierarquia. No modelo presente na Quadro 3, a categoria evocada - Conhecimento - foi hierarquizada como a mais importante por sete sujeitos e como menos importante não houve escolha. Em um total de dezenove respondentes, onze indivíduos relacionaram, prontamente, a expressão "conhecimento" com certo nível de valor e significância ao pensar em competências individuais.

Quadro 3 - Exemplo de cálculo da frequência e OME

Categoria: Conhecimento

Nº de vezes em que foi evocada e hierarquizada em 1º lugar: 7
Nº de vezes em que foi evocada e hierarquizada em 2º lugar: 2
Nº de vezes em que foi evocada e hierarquizada em 3º lugar: 0
Nº de vezes em que foi evocada e hierarquizada em 4º lugar: 2
Nº de vezes em que foi evocada e hierarquizada em 5º lugar: 0
Frequência total: 7 + 2 + 0 + 2 + 0 = 11
$OME = \frac{(7 \cdot 1) + (2 \cdot 2) + (0 \cdot 3) + (2 \cdot 4) + (0 \cdot 5)}{11}$; OME = 1,73

Fonte: dados da pesquisa

O resultado indica uma OME de 1,73 para a categoria - “conhecimento”, o que constitui uma imputação da medida de importância a essa palavra em comparação às outras categorias semânticas avaliadas.

A Tabela 1 apresenta o somatório das frequências e o cálculo da OME de todas as palavras evocadas pelos sujeitos, bem como suas respectivas médias. A média das frequências é igual a 4,75 (total: 95; palavras: 20; média: 95/20) e a média da Ordem Média de Evocações corresponde a 3,19 (total: 63,74; palavras: 20; média 63,74/20).

Tabela 1 - Frequência e OME das categorias analisadas

Categoria	Frequência	OME
Atitude	9	3,89
Capacidade	4	2,75
Comprometimento	6	2,33
Comunicação	2	4
Concentração	5	3,40
Conhecimento	11	1,73
Disponibilidade	4	4
Eficácia	3	2,67
Eficiência	6	3
Empatia	2	4
Experiência	2	3
Habilidade	7	3,71
Inteligência	5	2,4
Liderança	4	3,75
Organização	3	3,33
Possuir Valores	2	3
Pró-Atividade	5	2,80
Responsabilidade	9	2,22
Ser Estratégico	2	5
Trabalho em Equipe	4	2,75
Total	95	63,74
MÉDIA	4,75	3,19

Fonte: Dados da pesquisa.

O Quadro 4 evidencia os resultados das 20 categorias semânticas verbalizadas durante a evocação, devidamente alocados em seus respectivos quadrantes.

Quadro 4 - Análise da OME sobre competências individuais

ORDEM MÉDIA DE EVOCAÇÃO - OME		
Frequência	Superior ou igual a 4,75	
	Inferior a 3,19	Superior a 3,19
	NÚCLEO CENTRAL Frequência > Média OME < Média	SISTEMA INTERMEDIÁRIO Frequência > Média OME > Média
	Conhecimento; Responsabilidade; Comprometimento;	Atitude; Habilidade; Concentração.

	Eficiência; Inteligência; Pró-atividade.	
Inferior a 4,75	SISTEMA INTERMEDIÁRIO Frequência < Média OME < Média	SISTEMA PERIFÉRICO Frequência < Média OME > Média
	Capacidade; Trabalhar em equipe; Eficácia; Experiência; Possuir valores.	Disponibilidade; Liderança; Organização; Comunicação; Empatia; Ser estratégico.

Fonte: dados da pesquisa.

Os termos “comprometimento”, “conhecimento”, “eficiência”, “inteligência”, “pró-atividade” e “responsabilidade” compõem o núcleo central da representação social dos servidores da CAP sobre competências individuais. O estabelecimento da representação social do vocábulo indutor pelos servidores fornece informações para o entendimento sobre a estrutura cognitiva compartilhada, situação na qual é possível considerar que a relação entre os vocábulos está fortemente ligada e contribuem para o entendimento sobre competências individuais.

As palavras situadas nesse quadrante são aquelas que estão mais próximas da reprodução do termo indutor, com poucas chances de mudar sua representação (SÁ, 2002). Segundo Wachelke e Wolter (2011), as representações sociais nem sempre são consensuais, pois a construção do sentido sobre um certo objeto acaba sendo influenciada pela história pessoal de cada indivíduo e as implicações de suas interações no grupo ao qual pertence.

Cotidiano de trabalho

Para análise nessa categoria, foram verificadas as respostas às questões constantes no Bloco 1 do Quadro 1, além da própria observação realizada in loco e das obrigações centrais da CAP. O Quadro 5 sintetiza as atribuições divulgadas no site da UFJF, aquelas verbalizadas pelos entrevistados e observadas pelos pesquisadores. Nesta seção, considerada descritiva, expõe-se o que de fato é exercido diariamente ou com uma frequência maior na coordenação.

Quadro 5 - Dinâmica de trabalho

ATRIBUIÇÕES DA CAP	ATIVIDADES E RESPONSABILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> * Assuntos relacionados a dados cadastrais; * Inclusão e exclusão de servidores e dependentes; * Afastamento e lotação provisória de servidores; * Mudança de regime de trabalho; * Pensões, aposentadoria e abono permanência; * Declarações e certidões diversas para servidores; * Concessão de férias e outras licenças funcionais; * Análise de período para licença capacitação; * Licença maternidade e 	<ul style="list-style-type: none"> * Atendimento ao público; * Recebe processos e outros documentos; * Fornece acesso e cópia de documentos; * Acesso ao e-mail institucional; * Responde aos órgãos de controle; * Acessa e incluir informações no SIGA; * Redige documentos diversos; * Emitir relatórios da folha de pagamentos; * Ter comprometimento com o serviço público; * Cumpre a rotina mensal de trabalho;

paternidade; * Conservação do arquivo funcional; * Gerenciamento da folha de pagamento; * Consultas e alimenta o SIAPE e o SIGA; * Pagamento de ajuda de custo; * Cálculos e lançamentos diversos; * Cadastramento de pensão alimentícia; * Cadastro e exclusão de benefícios.	* Mantem sigilo profissional; * Analise de todos os documentos enviados; * Baseia-se sempre em normas e legislações; * Ser ético na sua conduta profissional; * Impessoalidade, transparência e moralidade; * Ter empatia para lidar com o público.
---	--

Fonte: UFJF (2018) e dados da pesquisa.

Estas atribuições concorrem para que a CAP cumpra com a sua principal proposta, qual seja, a de gerenciar as informações cadastrais e financeiras do quadro efetivo de ativos e aposentados da UFJF, procurando sanar as inconsistências nos registros funcionais e agir com transparência e confiabilidade ao lidar com a folha de pagamentos (UFJF, 2018).

As falas a seguir representam a indicação da ocorrência de algumas delas, as quais puderam ser identificadas ao longo da análise de conteúdo.

A rotina é mensal. A gente trabalha com cronograma do SIAPE, questões da folha de pagamento, de progressão dos servidores, faz o cadastro, os cálculos retroativos e coloca no sistema. [R4]

Lá o servidor atende desde o momento que há ingresso na Universidade, até depois que ele falece e vem o beneficiário de pensão. Então, quer dizer, tudo que compete tanto a vida cadastral quanto financeira. [R15]

Quanto ao público atendido na coordenação, os respondentes afirmaram que recebem principalmente servidores ativos, inativos e pensionistas. Foram citados, com menos frequência, os temporários, professores substitutos e visitantes, bem como os profissionais de residência multiprofissional ligados as áreas social e da saúde.

Questionou-se também aos servidores quais eram as principais limitações encontradas, fator que colaborou para que pudessem ser inferidos alguns conhecimentos, habilidades e atitudes importantes para as atribuições no setor. Foram citados a análise e interpretação da legislação (9), informações equivocadas (7), período de fechamento da folha (5), respeito a prazos e cronogramas (5), lidar com o público e imprevistos no trabalho (4) e inconsistências nos sistemas SIGA e SIAPE (3). A maioria das dificuldades elencadas exigia raciocínio analítico e interpretação dos sujeitos, o que também pode ser verificado durante a observação das atividades realizadas, situações consideradas complexas.

Acho que a maior delas é não ter um suporte jurídico. A gente tem que interpretar as leis e aplicar de acordo com o nosso conhecimento. Precisamos de orientações jurídicas para que não tivesse margem de erro na aplicação da lei. [R3]

A maior dificuldade nossa é a falta de regulamentação interna de nossos procedimentos. Você tem um problema e vários entendimentos. Quando chega aqui para resolver não consegue, porque ninguém quer normatizar. [R14]

Nesse sentido, retoma-se a noção de evento descrita por Zarifian (2011), devido aos imprevistos que podem surgir durante o trabalho. O indivíduo deverá administrar uma situação profissional complexa, articulando suas competências para o alcance dos resultados, conforme salienta Le Boterf (2003). Para Dutra (2017), os níveis de complexidade de um trabalho deverão ser considerados durante o estabelecimento das atribuições de uma certa função.

As responsabilidades identificadas apontam o compromisso que os Assistentes em Administração devem possuir com as suas atribuições, partindo-se do pressuposto de que todos devem ter consciência quanto à forma de conduzir as atividades e manter a ordem no ambiente de trabalho, para que a dinâmica possa fluir da melhor forma possível. Identificou-se que os servidores compreendem bem o seu papel no setor, bem como entendem a importância de se prestar um serviço público de qualidade, conforme as anotações realizadas no caderno de campo.

Suporte organizacional - Poder agir

Para que os servidores possam mobilizar as competências requeridas, faz-se necessário que a instituição forneça as devidas condições para que isto ocorra. Tal situação diz respeito ao contexto facilitador, para que os indivíduos possam desenvolvê-las e colocá-las em prática. As descobertas aqui apresentadas foram contrastadas com o arcabouço teórico, para, com isso, fornecer mais subsídios à identificação das competências individuais.

Quanto a estrutura física e os recursos à disposição, questionou-se aos entrevistados (Quadro 1) qual era a opinião dos mesmos sobre o assunto. De acordo com os servidores, o espaço físico é limitado (13), não há privacidade porque o layout é desorganizado (12), o mobiliário e os equipamentos são obsoletos ou estão em falta (8), há o básico para trabalhar (6) e atendem satisfatoriamente (5).

A gente não tem um espaço ideal para fazer o armazenamento de todos os documentos, porque aqui é o repositório da vida funcional dos servidores. Penso também que estrutura que carece muito de melhorias e expansões. [R1]

A questão da infraestrutura é complicada. É um espaço muito aberto e a gente lida com documentação muito sigilosa em cima da nossa mesa. [R5]

Pela observação realizada, foi possível verificar o que foi citado. O mobiliário é disposto em fileiras, prejudicando a acomodação das pessoas. As cadeiras são insuficientes e estão desgastadas, mas os armários comportam os documentos. Esses fatores dificultam a realização das atividades, porém não impede que sejam efetivadas, ainda que ocorra aquém do esperado. Le Boterf (2003) e Ruas (2005) argumentam que é necessário dar as devidas condições para que os indivíduos possam mobilizar suas competências de forma satisfatória, o que deixa a desejar no caso da CAP.

Quanto a questão do investimento em capacitação e treinamento, e as oportunidades para aplicação daquilo que foi aprendido, os entrevistados afirmaram que a Instituição oferece cursos internos para os servidores, porém eles são mais genéricos.

Os internos não vejo muito aplicabilidade. Parece que é muita teoria e pouca aplicação. Agora eles estão criando esses voltados para os sistemas que estão mais próximos do que a gente vai fazer. Os outros eram mais genéricos. [R14]

Para suprir essa falta de capacitação sobre as atribuições específicas do setor, inicialmente todos os servidores realizam um treinamento feito por meio da replicação de aprendizagem na própria Coordenação, no qual são instruídos por colegas mais experientes, conforme o depoimento de alguns respondentes.

Foi logo no início que entrei no setor, por uma outra servidora que trabalhava aqui. Como mexer no SIAPE, fazer portaria e o relatório para pagamento. [R4]

Ele [servidor] vai aprender as atividades dentro do setor e, a partir disso, vai aprimorando os conhecimentos. A pessoa aprende no dia a dia. [R13]

A “introdução” ao ambiente de trabalho permite aos servidores aprenderem informalmente as funções a serem desempenhadas no setor, conforme pode ser observado. No entanto, para alguns entrevistados o ideal seria a realização de cursos formais, pois os mesmos poderiam retratar com mais profundidade as situações vivenciadas. Essa possibilidade é descrita por Zarifian (2011) como um jogo de aprendizagem por eventos, no qual os indivíduos mobilizam esquemas de ação que permitem a aplicação no cotidiano de trabalho.

O ensino dos colegas mais experiente é bom. Porém, se tivesse o curso seria melhor, para a pessoa saber o porquê a importância de estar fazendo aquilo. [R15]

Dos respondentes, oito realizaram cursos de capacitação após assumirem suas funções. Seis deles foram realizados fora e os demais ofertados pelo próprio órgão. Três descreveram que precisaram aprender por conta própria algumas ferramentas, o que demonstra predisposição ao desenvolvimento e o interesse em realizar as atividades da melhor forma possível.

Quando comecei aqui tinha pouca experiência com Excel. Não fiz nenhum curso, mas dei uma procurada. O SIAPE também aprendi na prática. [R7]

Da mesma forma, a inexistência de cursos específicos sobre o sistema é um dos maiores entraves apontados. Um treinamento sobre folha de pagamento e outras transações envolvendo o SIAPE seria de grande ajuda para sanar as dúvidas e inconsistências durante a realização dos procedimentos. Tal aprendizagem poderia mitigar as dificuldades encontradas durante a análise da legislação, que por diversas vezes acaba sofrendo alterações, disseram alguns respondentes.

Um curso que a gente precisa fazer é como se faz um SIAPE. Como eu resolvo a questão da legislação que muda muito. Hoje não tem muito estímulo. Para conseguir um curso é difícil, principalmente pela falta de recursos. [R10]

Essa questão das mudanças ocorridas nos normativos jurídicos e a necessidade de treinamento constante deve-se, em grande medida, pela complexidade e dinâmica do ambiente no qual as organizações estão inseridas. Estes fatores podem tornar as competências atuais obsoletas ou provocar o aumento das lacunas, caso não sejam desenvolvidas ou assimiladas as competências requeridas para o momento, conforme ressaltam Brandão e Bahry (2005), Carbone *et al.* (2011) e Brandão (2017).

Dutra (2017) enfatiza sobre a necessidade de as competências requeridas estarem sempre em sintonia com os objetivos estabelecidos no planejamento estratégico da instituição, possibilitando o desenvolvimento dos servidores a partir das intenções do órgão. Desta forma, o processo de aprendizagem organizacional será permanente, no qual a Universidade define a sua estratégia e, conseqüentemente, as competências necessárias para a sua implementação, formando-se um ciclo permanente de auto avaliação, conhecimentos e mudança de rumos quando necessário, conforme as observações de Fleury e Fleury (2001) e Zarifian (2011).

Os servidores mencionaram ainda sobre os incentivos e suporte dados pela chefia e colegas, para a aplicação do que foi aprendido durante o treinamento. Para quinze respondentes há esse suporte na CAP, enfatizando ainda que nunca tiveram problemas em relação a falta de apoio no setor, pois a solicitude da equipe de trabalho e a paciência sempre estiveram presentes.

Isso o próprio serviço pede. Preciso conhecer o que foi ensinado para poder aplicar. Aqui sempre teve apoio para cursos, agora é que está mais difícil, por causa da situação das Universidades. [R9]

Segundo Brandão e Borges-Andrade (2007), o apoio oferecido, bem como o incentivo e as oportunidades de desempenho, afetam a transferência de aprendizagem e a demonstração de competências no trabalho. Zarifian (2011) argumenta que é essencial o apoio da equipe de trabalho em momentos no qual os problemas surgem mais complexos, ultrapassando o saber e a ação individual. Pela observação da dinâmica no setor, a interdependência se torna importante e a mobilização coletiva só ocorre pela afinidade entre os servidores, ajustando-se competências, comunicação verbal e atribuições entre si para o bom andamento do trabalho.

A gente sempre procura passar da melhor maneira possível, trabalhando em conjunto. Lógico, mesmo que a gente tenha 30 anos de serviço, de repente pode ter alguma dúvida, mas ela é sanda em conjunto. [R16]

Diferentemente da posição de seus colegas, uma das respondentes descreve que não recebeu a ajuda necessária quando passou por dificuldades no desenvolvimento de seu trabalho, situação que rotulou como complicada.

Essa questão eu achei complicada. Não tive muito apoio. Tive um curto tempo de treinamento e sempre recorri ao servidor que me passou o serviço. Acontecia de não saber lidar com algum problema e ter um pouco de dificuldade para solucionar e também para conseguir essa ajuda. (R8)

O comentário está diretamente ligado à percepção deste servidor quanto a qualidade das condições oferecidas pela organização e da sinceridade no tratamento dispensado pelos colegas, fatores que podem influenciar a motivação no trabalho. Segundo Brandão, Borges-Andrade e Guimarães (2012), esse reconhecimento está relacionado ao quanto o ambiente contribui para que o aprendizado se consolide em melhores desempenhos, no caso da entrevistada podendo ser abaixo do esperado, visão compartilhada por Dourado *et al.* (2018).

Pelo exame no ambiente de trabalho, o bom relacionamento interpessoal é uma competência essencial às pretensões do grupo, já que a equipe deve estar sempre alinhada para superar os entraves que surgem. Este fator é

favorável à prestação do serviço de qualidade, visto que a aplicação das competências em conjunto gera um diferencial de desempenho, segundo afirmam autores como Le Boterf (2003), Ruas (2005) e Zarifian (2011).

De modo geral, pela observação realizada, foi possível confirmar a versão da maioria dos entrevistados sobre a posição da equipe de trabalho em apoiar os colegas quanto aos obstáculos que aparecem no cotidiano ou em relação a aplicar o que foi aprendido nos programas de treinamento. Notou-se um maior comprometimento do grupo em aperfeiçoar o desempenho no setor, bem como trazer contribuições de melhoria com os aprendizados, visto que os servidores possuem iniciativa e certa autonomia para introduzir soluções às demandas apresentadas.

Estímulos motivacionais - Querer agir

O propósito da terceira categoria analítica foi discutir a respeito da motivação, de acordo com o rol de perguntas constante no Quadro 1. Neste tópico, os achados empíricos vão ao encontro dos elementos teóricos da pesquisa, gerando informações valiosas para a detecção das competências esperadas para os profissionais que exercem, ou que porventura vierem a realizar, as atividades na CAP.

Conforme argumenta Zarifian (2011), o profissional mobiliza suas competências por meio do sentido que dá à atividade a ser realizada, ou seja, o desejo de executar uma tarefa bem feita e ser reconhecido por isso. Le Boterf (2003) corrobora com esse pensamento, ao afirmar que isto sobrevém quando a situação possui um significado estabelecido pelo sujeito e que as condições de manutenção da motivação estejam reunidas.

Do total de entrevistados, doze afirmaram que há sempre encorajamento e apoio de um modo geral, quatro mencionaram sobre a existência de incentivos, porém com menos intensidade ou voltados somente ao trabalho e um apontou que não há.

Eu acho que sim. Pessoas que já buscaram e conseguiram afastamento para se capacitar. Acredito que essa é uma forma de estimular o servidor. [R5]

No que tange a qualificação, alguns servidores descreveram que a Universidade oferece suporte, inclusive há uma política de investimentos por parte da instituição, na qual são disponibilizadas bolsas para qualificação e recursos para servidores que queiram ministrar cursos de capacitação, conforme relato de um respondente e a pesquisa de campo.

Anualmente a instituição destina um aporte de recursos para capacitação. Temos programas que incentivam os servidores a serem instrutores dos cursos e o programa de bolsas de qualificação para servidores estudantes. [R17]

O investimento na inteligência dos profissionais é um diferencial de competitividade para as organizações fazerem frente às requisições de renovação, flexibilidade e complexidade exigidas pela evolução do contexto de trabalho, conforme salienta Le Boterf (2003). A capacidade de inovar não reside apenas no potencial de produção ou na prestação de serviços, mas na aquisição de competências que não estejam vinculadas a um “saber-fazer” estático.

Verificou-se também se os servidores possuíam ânimo para aprender e colaborar no aprimoramento das atividades

e do processo de trabalho na CAP. Nove entrevistados confessaram o desejo de estudar e obter novos conhecimentos e aptidões para o trabalho.

Eu gosto muito de aprender, então isso me motiva bastante. A questão de saber, de aprender, de estar por dentro das coisas. [R2]

Eu acho isso primordial, porque é sempre uma vontade de melhorar, de aprender coisas novas, de buscar coisas novas, senão você acaba caindo em uma mesmice e isso não contribui com a UFJF. [R3]

Nota-se, pelos depoimentos anteriores e a percepção in-loco da predisposição dos servidores, o grau de importância dado ao trabalho, devido a um processo de identificação e engajamento com a instituição. Nesse sentido, Cavazotte, Araújo e Abreu (2017) entendem que o alinhamento entre os valores da organização e os do servidor favorece esse vínculo, de tal maneira que promove mudanças de comportamento para a efetividade dos resultados.

O Entrevistado 9 associou o desejo de estudar e crescer ao comprometimento da própria pessoa com o trabalho.

Para mim isso é questão de comprometimento, de nossa responsabilidade. Para facilitar tanto para gente, quanto para o servidor que vier aqui. Sempre ter pré-disposição para fazer. [R9]

O comprometimento também foi identificado, na evocação de palavras, como um termo pertencente ao núcleo central da representação social na CAP, pois é uma das características que retrata as competências individuais necessárias para o trabalho, segundo o grupo de servidores entrevistados. Dutra (2017) considera comprometimento como uma atitude, vinculada a capacidade do indivíduo em assumir responsabilidades e deveres em condições elevadas de complexidade. Segundo Le Boterf (2003), a complexidade apresenta um conjunto de propriedades específicas para cada ocasião, as quais estão continuamente em transformação.

Uma outra situação levantada foi a possibilidade de oferecer melhorias no próprio trabalho, a partir dos novos conhecimentos adquiridos. Um dos respondentes mencionou que está sempre disposto a estudar, principalmente para modificar os procedimentos adotados.

Sinto desejo sim. Sempre penso em melhorar o trabalho. Colocamos um quadro de avisos bem grande em um dos formulários, motivação que eu tinha para tornar o preenchimento mais rápido e com menos erros. [R7]

Pode-se compreender tal conduta como uma competência comportamental inerente ao próprio indivíduo, pois sua determinação e habilidades são reconhecidas, permitindo, portanto, satisfazer suas necessidades profissionais, conforme observações realizadas na CAP. Conforme Zarifian (2011), o sentimento de utilidade, a responsabilidade e os valores éticos manifestam-se, por vezes, na “consciência profissional” da pessoa e não por meio de obrigações impostas de forma hierárquica pelos dirigentes.

Três entrevistados disseram que se sentem motivados a buscar novos conhecimentos e amadurecer profissionalmente. No entanto, acabam se desencorajando quando analisam a situação da instituição como um todo, principalmente a respeito da cultura existente.

Sinto estimulado pensando no setor, mas em termos de gestão superior não há incentivo para aprimorar minhas habilidades, porque nós desejamos fazer

nosso trabalho de maneira plena, mas isso acaba esbarrando em certos interesses e na cultura que causam desgaste. [R1]

A cultura organizacional, fator citado como um entrave à busca pelo desenvolvimento profissional, influencia o comportamento dos profissionais em relação à forma como mobilizam suas competências, conforme afirmam Antonello e Pantoja (2010). Cavazotte, Moreno Jr. e Turano (2015) descrevem que essa cultura possui tanto o papel de estabelecer valores, crenças e condutas quanto o poder de influenciar a forma como as organizações lidam com o conhecimento e incentivam a aprendizagem dos colaboradores.

Para enriquecer a discussão, fez-se necessário também analisar se os entrevistados acreditam que o trabalho realizado é reconhecido e se as suas aptidões são notadas. Elogios e feedbacks recebidos foram os elementos mais citados pelos servidores como modo de valorização e reconhecimento, conforme pode ser observado nos excertos a seguir.

Como a gente trabalha direto com o público, então o servidor reconhece nossa capacidade, pois correspondemos suas expectativas. (R9)

Várias vezes recebi. Acho que é a maneira que a gente atende, pela empatia, de querer ajudar o companheiro e os demais servidores. [R12]

A opinião desses entrevistados reforça a importância de se enaltecer o trabalho desempenhado e encorajá-los sempre ao querer fazer. Isto desperta o interesse dos mesmos em continuar contribuindo para os propósitos da organização, conforme as observações de Le Boterf (2003) e Ruas (2005). Uma entrevistada afirmou não sentir essa valorização ou reconhecimento, devido ao fato de ter faltado ajuda durante a realização de suas atividades.

Eu realmente não senti isso. Porque se valorizasse, eles teriam me ajudado na parte que eu tenho dificuldade. E isso realmente não teve. [R8]

Neste caso específico, observou-se que, apesar de mencionar o pouco apoio recebido, a servidora não se adequou as atribuições, situação que poderia ter sido contornada por uma avaliação mais criteriosa durante o processo de seleção via concurso público, ao se estabelecer os comportamentos desejáveis no trabalho. Para Capuano (2015), a identificação das competências necessárias contribui para estabelecer os comportamentos desejáveis no trabalho, possibilitando mitigar os problemas gerados pelo atual modelo de seleção de servidores.

Procurou-se levantar ainda, na opinião dos sujeitos, quais eram as entregas esperadas pela Instituição e o público atendido. Como principais tem-se o compromisso com suas obrigações (15), prestar um bom atendimento (8), celeridade na resolução das solicitações (6), desenvolver as atividades da melhor forma (5), respeitar as normas, legislações e prazos (4), ser responsável, comprometido e ético (3) e ter disposição para interagir e ajudar a equipe de trabalho (3).

A instituição espera que a gente dê sempre nosso máximo, principalmente aqui na CAP. A Coordenação precisa de uma sacodida. Ela não funciona como deveria, porque existem coisas não estão sendo entregues ou respondidas. [R14]

Nós somos servidores e temos um compromisso com o público, de fazer o nosso trabalho da melhor forma possível. Tudo isso visando melhorar o atendimento e os resultados. [R16]

Nota-se o compromisso dos servidores em realizar suas funções de maneira plena. Inferi-se, nesse caso, sobre a noção de serviço descrita por Zarfian (2011), no qual o foco recai sempre sobre as necessidades dos usuários e a capacidade da organização em fornecer soluções que os deixem satisfeitos, conferindo sentido e pertinência à produção no setor. Para Le Boterf (2003), a indicação clara dos resultados almejados é uma das formas de encorajamento ao querer fazer nas pessoas, como motivação à ação em prol dos objetivos.

Pela observação realizada *in loco*, bem como aos resultados obtidos pela análise das entrevistas, conclui-se que as expectativas da Universidade em relação aos servidores são formadas principalmente pela percepção dos mesmos sobre o que é importante para a condução de suas atividades. Existem objetivos e metas organizacionais estabelecidos no Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI), que servem como orientadores de conduta, porém a divulgação ocorre de maneira pouco efetiva, já que os servidores não acessam diariamente o site da instituição ou o e-mail pessoal, conforme anotações do diário de campo.

Dimensões da competência - Saber agir

A última categoria analítica possibilitou levantar, de forma direta, os conhecimentos, habilidades e atitudes importantes ao trabalho na CAP, os quais compõe, de forma acessória, a descrição das competências consideradas imprescindíveis para os Assistentes em Administração do setor, a partir da opinião dos entrevistados, da observação realizada no próprio setor e do exame apurado no PDI.

O Quadro 6 contém os principais conhecimentos, habilidades e atitudes verbalizados pelos servidores e a frequência de suas citações.

O conhecimento mais citado diz respeito à informática, sistemas específicos e internet o qual foi lembrado pela maioria dos servidores (16). Consequentemente, a capacidade de utilização dos recursos computacionais e os sistemas de tecnologia da informação e comunicação (TIC) foi lembrado por todos os participantes como principal habilidade.

Quadro 6 - Conhecimentos, Habilidades e Atitudes

DIMENSÕES DA COMPETÊNCIA	FREQUENCIA		
	CONHECIMENTO	HABILIDADE	ATITUDE
Conhecer e manusear os sistemas utilizados, informática e internet	16	17	-
Ler, interpretar e buscar normativos jurídicos	14	10	10
Cálculos matemáticos e noções de contabilidade	9	8	-
Domínio da norma culta padrão e redação oficial	5	6	-
Elaboração de documentos e e-mails	5	6	-

Rotinas administrativas e tramitação de processos	5	-	-
Gerenciar o tempo para cumprir as tarefas / Executar o trabalho de forma ágil	5	-	-
Comunicar-se com clareza / Atender ao público e aos órgãos fiscalizadores	3	7	-
Trabalhar em equipe / Organização no trabalho / Gestão de documentos e arquivos	3	4	-
Compartilhar conhecimento / Otimizar o trabalho / Bom relacionamento interpessoal	-	4	4
Agir com proatividade e determinação	-	-	14
Comprometimento com o trabalho e a organização (Responsabilidade)	-	-	9
Adotar postura ética profissional / Conduzir as atividades com atenção	-	-	7
Agir com autonomia e segurança (tomar decisões)	-	-	6
Demonstrar empatia / Demonstrar interesse pelo desenvolvimento	-	-	5

Fonte: dados da pesquisa.

É importante que os servidores conheçam o Sistema Integrado de Administração de Recursos Humanos (SIAPE) e o Sistema Integrado de Gestão Acadêmica (SIGA). Este possui informações sobre a base de dados da instituição, possibilitando aos usuários acesso os mais diversos tipos de serviços. Quanto ao SIAPE, é praticamente impossível trabalhar no setor sem conhecer sua funcionalidade, conforme observação realizada.

Conhecimentos relacionados aos sistemas SIAPE e SIGA. Creio que é importante também dominar o pacote office, pelo menos de maneira básica. Hoje em dia quem não domina e não usa, está realmente desatualizado. [R1]

Um conhecimento técnico assim, relacionado a área da informática. É importante, a gente mexe com muita planilha aqui. A questão do SIAPE. Você tem que ter uma ambientação com os sistemas. [R11]

Identificou-se como uma das metas do PDI a preocupação quanto a melhoria nas atividades vinculadas a vida funcional e a manutenção da folha de pagamento dos servidores, o que envolve diretamente saber lidar com esses sistemas de forma efetiva. Além disso, o plano estratégico estabelece mecanismos que possam estimular a motivação e o compromisso das pessoas com o cumprimento dos propósitos do órgão.

Conduzir ações que visem ao desenvolvimento profissional de TAEs e Docentes da UFJF nos campi Juiz de Fora e Governador Valadares, com valorização da capacitação, da qualificação e do desenvolvimento das carreiras do Magistério Federal e do PCCTAE, mantendo e aprimorando programas como o PROQUALI, o PROCAP e o PROADES (PDI, 2016, p. 25).

11.1. Promover e gerenciar atividades relacionadas à vida funcional e manutenção da folha de pagamento dos servidores públicos do quadro de pessoal, compreendendo otimizações e customizações do sistema de informações gerenciais e cadastro, gerando maior transparência e confiabilidade aos servidores - prazo: 3 anos (PDI, 2016, p. 106).

Desta forma, espera-se, por parte daqueles que estão na Instituição, o interesse em desenvolver-se profissionalmente, no qual deverão buscar sempre o aprendizado e a capacitação para realizar bem suas funções para auxiliar a Instituição a alcançar seus objetivos. O

segundo elemento mais lembrado diz respeito a existência de normativos da área e a capacidade de interpretá-los corretamente.

E uma habilidade também seria você ter aptidão com legislação. Porque se você ficar só no mecânico, e não tiver esse conhecimento da legislação, não conseguirá concluir o trabalho. Ai você vai ter que ter alguém para te direcionar. [R5] Deveria ter uma pessoa ou mais para dar essa assistência jurídica. Porque é muito complicado. Às vezes você está fazendo uma determinada atividade e você ter que tomar aquela decisão baseada na interpretação da lei. [R15]

Uma meta estabelecida no PDI, aborda sobre a implantação de uma assessoria jurídica para auxiliar em questões exclusivas da gestão de pessoas, o qual é considerada importante pela Respondente 14. Porém, até o presente momento foi observado que não houve a implantação.

Implantar, no setor de Recursos Humanos, uma assessoria jurídica especializada no estudo e trato de legislações inerentes à gestão de servidores públicos federais - prazo: 1 ano (UFJF, 2016, p. 106). A gente tem que ter uma certa curiosidade em conhecer o que está fazendo, justamente por não ter esse suporte jurídico hoje. Para desempenhar com um mínimo de eficiência a nossa tarefa. [R14]

Atuar com proatividade, rapidez e determinação (14) foi considerada como a atitude mais importante para o setor, pois guarda estreita relação com o bom atendimento ao público e o pensar e executar o trabalho de forma ágil. Além desta, a capacidade de buscar por informações e normativos jurídicos para se orientar nas funções (10) e o comprometimento com o trabalho e a organização (9) guardam ligação com a prestação de um serviço mais eficiente.

Pró-atividade. Acho que ela é primordial onde a gente se encontra. A gente tem que procurar coisas novas, sempre desempenhando novos serviços. [R13]

A pessoa tem que ter uma atitude rápida. A gente tem que conseguir tomar certas decisões, sem esperar alguém em cima o tempo todo. [R6]

O resultado da OME determinou a proatividade e eficiência como atributos presentes no núcleo central e que caracterizam um indivíduo competente, segundo o pensamento dos servidores questionados. Isto pode explicar a grande adesão a essas características durante as falas. Estas atitudes possibilitam melhorar o trabalho em equipe e a capacidade dos servidores em assumir um papel mais atuante.

Segundo Zarifian (2011), o profissional, quando assume sua responsabilidade, passa a desenvolver o hábito de questionar a si mesmo e à sua atividade profissional, adquirindo aprendizado e experiência para lidar com novas situações.

Descrição das competências identificadas

As competências necessárias para as funções realizadas na CAP foram identificadas por meio da triangulação das informações coletadas durante a análise documental, das entrevistas, da evocação de palavras e da observação não participante. Para tanto, foi imprescindível a adequada organização dos elementos por semelhança, devido à

importância de se construir as referências de forma objetiva e o mais próximo possível da realidade estudada.

Desta forma, dez competências puderam ser identificadas, respeitando-se o quantitativo ideal recomendado por Dutra (2017), o qual determina o número limite entre sete e doze. São elas: Atendimento ao Público; Autodesenvolvimento; Capacidade Analítica; Comprometimento Funcional; Comunicação e Interação; Pensamento Sistêmico; Planejamento, Organização e Disciplina; Relacionamento Interpessoal; Responsabilidade e Postura Ética; e Trabalho em Equipe e Cooperação.

O Quadro 7 apresenta um exemplo de como foi operacionalizada a definição da competência “Trabalho em Equipe e Cooperação”, conforme o referencial teórico. Nela foram estabelecidos os CHA necessários para a sua consecução, dimensões levantadas e analisadas a partir da evocação de palavras, análise documental, das entrevistas realizada e da observação não-participante feita no local de trabalho dos Servidores.

Para que as atividades sejam cumpridas a contento e os resultados alcançados, é essencial a colaboração entre os servidores, o diálogo respeitoso, o compartilhamento de informações e o interesse em aprender as tarefas (rotatividade). Além disto, constatou-se que os servidores precisam ser proativos, para manter o fluxo de trabalho e dar suporte aos colegas. Essa constatação foi possível graças a identificação do termo no núcleo central da Ordem Média de Evocação de palavras, bem como a análise nas discussões e resultados, tópico relacionado ao “Saber agir”.

É importante também possuir habilidades de negociação e capacidade de ajustar-se as mudanças, bem como conhecimentos das normas, funções, tarefas, procedimentos e rotinas do setor para a melhor condução do trabalho, além de outras relacionadas no quadro anterior. Ademais, na Coordenação os servidores devem se organizar para colaborar com e até mesmo substituir os colegas, pois parte das atividades desenvolvidas acabam sendo realizadas por etapas dependentes umas das outras.

Zarifian (2011) argumenta que é essencial o apoio da equipe de trabalho em momentos no qual os problemas surgem mais complexos, ultrapassando o saber e a ação individual. Por isto, é importante que os servidores se organizem para colaborar com e até mesmo substituir os colegas, pois parte das atividades desenvolvidas acabam sendo realizadas por etapas dependentes umas das outras ou que requerem uma bagagem elevada de conhecimento.

No Quadro 8 foram retratadas as demais competências, identificadas como relevantes para as atribuições desempenhadas pelos servidores. O conjunto do CHA complementar a essas competências encontram-se consolidados no Quadro 6, os quais deverão ser levados em consideração sempre que houver a necessidade de verificar a operacionalidade de uma tarefa.

Quadro 7 - Trabalho em Equipe e Cooperação

COMPETÊNCIA	DEFINIÇÃO OPERACIONAL	
Trabalho em Equipe e Cooperação	<ul style="list-style-type: none"> * Colabora para o alcance dos resultados da equipe, participando de um esforço coletivo para resolução dos problemas. * Desenvolve ações compartilhadas para cumprir as atividades a contento, por meio de cooperação mútua. * Expõe sua opinião com precisão, assertividade e respeito às ideias dos colegas de trabalho, fornecendo informações relevantes ao trabalho. 	
Conhecimentos	Habilidades	Atitudes
Conjunto de normas específicas e gerais; Funções e tarefas do setor; Procedimentos e rotinas adotados no trabalho; Técnicas de negociação.	Ajusta-se às mudanças no trabalho; Dialogar sobre a melhor forma de conduzir o trabalho; Gerencia corretamente o prazo de cumprimento das tarefas; Negociação e persuasão; Organiza a estação de trabalho e seus processos; Socorre as atividades do colega.	Agilidade e flexibilidade; Capacidade de adaptação; Companheirismo e cooperação; Compartilhar informações; Demonstra interesse na rotatividade do trabalho; Disposição para críticas e feedbacks; Disposição para dialogar; Postura ética; Proatividade; Sensibilidade.

Fonte: Dados da pesquisa.

As competências individuais encontradas nesta pesquisa estão diretamente relacionadas às atribuições ou atividades desenvolvidas em um órgão que exerce funções de gestão de pessoas, especificamente para as questões que envolvem a vida funcional e financeira dos servidores pertencentes à UFJF.

Quadro 8 - Competências Individuais Identificadas

COMPETÊNCIA	DEFINIÇÃO OPERACIONAL
Atendimento ao Público	* Recebe o público de forma cortês e respeitosa, atendendo suas demandas e expectativas com atenção, qualidade e rapidez.
Autodesenvolvimento	* Procura, constantemente, opções de treinamento, capacitação e qualificação, para desenvolver-se profissionalmente e aperfeiçoar o processo de trabalho.
Capacidade Analítica	<ul style="list-style-type: none"> * Avalia e interpreta sistematicamente dados, informações e documentos, relacionando-os de forma lógica com as normas jurídicas vinculadas ao trabalho. * Soluciona problemas ligados ao seu campo de atuação, lidando com situações que surgem de forma imprevista.
Comprometimento Funcional	* Envolve-se efetivamente com o trabalho, esforçando-se para honrar seus compromissos e alcançar os resultados.
Comunicação e Interação	* Comunica-se e interage de modo claro, coerente e objetivo, na forma escrita e oral, utilizando eficazmente as ferramentas de comunicação à disposição.
Pensamento Sistêmico	* Demonstra entendimento global e integrado da Universidade, sua estrutura organizacional, os processos de trabalho,

	<p>as rotinas e normas estabelecidos.</p> <ul style="list-style-type: none"> *Evidencia compreensão sobre a importância do seu trabalho para o funcionamento do setor e cumprimento dos objetivos institucionais.
Planejamento, Organização e Disciplina	<ul style="list-style-type: none"> *Planeja e controla as atividades cotidianas, de maneira a encontrar facilmente as informações necessárias, atender as solicitações em tempo hábil e aprimorar os métodos utilizados. *Estabelece as prioridades para o serviço, de acordo com o cronograma mensal divulgado e as obrigações do setor.
Relacionamento Interpessoal	<ul style="list-style-type: none"> *Relaciona-se de modo adequado e cordial com colegas, outros servidores e o público atendido. *Suporta, de forma profissional, situações de pressão e contrariedades no trabalho.
Responsabilidade e Postura Ética	<ul style="list-style-type: none"> *Apresenta postura ética profissional no exercício de suas atribuições, ao lidar com pessoas, documentos e o patrimônio público. *Responsabiliza-se pelo registro, cuidado e publicação das informações e dos atos praticados durante a execução do trabalho.

Fonte: Dados da pesquisa.

Carvalho *et al.* (2009) já chamavam a atenção para essa particularidade existente no serviço público, pois é necessário averiguar o conjunto de normas jurídicas, processos de trabalho e sistemas de informação utilizados em cada contexto. Desta forma, competências específicas podem surgir baseadas nesses papéis e, conseqüentemente, distintas necessidades de desenvolvimento, devido a capacidade multiprofissional dos cargos ocupados pelos servidores.

Considerações finais

O objetivo deste artigo foi descrever as competências individuais necessárias aos Assistentes em Administração da Coordenação de Administração de Pessoal da Universidade Federal de Juiz de Fora, para que os mesmos possam cumprir, de forma adequada, suas atribuições. A apresentação das referidas competências ocorreu após a análise e discussão de todas as informações levantadas pelos métodos de coleta - análise documental, evocação de palavras, entrevistas e observação não participante - e também a apreciação dos objetivos estratégicos do Órgão.

O esforço empregado possibilitou a descrição das competências em forma de comportamentos observáveis no trabalho, considerando-se em conjunto às dimensões dos conhecimentos, habilidades e atitudes e as instruções dos autores sobre sua construção. Após a análise, identificou-se dez competências individuais para as funções desenvolvidas na referida Coordenação, levando-se em consideração a prática cotidiana no trabalho, o suporte organizacional oferecido e os estímulos motivacionais existentes para a sua criação, desenvolvimento e mobilização, as quais deverão ser absorvidas pelos servidores para a condução de suas atividades.

De maneira geral, foi possível constatar que o suporte organizacional e os estímulos motivacionais ofertados, limitam a criação e o amadurecimento das competências pelos servidores. Isso se deve à infraestrutura disponível, a

qual carece de melhorias, já que o espaço físico é limitado, a organização e qualidade do mobiliário está àquém do esperado, as atividades sigilosas ficam expostas em certos momentos e falta investimento em treinamento formal para atividades específicas do setor.

Além disso, tem-se posicionamentos hierárquicos e de subordinação a eles, as quais refletem negativamente no desempenho, como decisões tomadas pela administração superior sem a participação do responsável pela tarefa, cultura organizacional voltada a interesses particulares, inexistência de uma política institucionalizada que estimule e valorize o trabalho desempenhado pelos servidores e falta de entendimento da direção sobre a importância das funções exercidas.

Por outro lado, existem incentivos capazes de influenciar a utilização dessas competências individuais identificadas, como é o caso do empenho dispensado por colegas e chefias para colaboração na realização das atividades, reconhecimento do compromisso com o trabalho pela equipe e público atendido, autonomia para propor soluções às demandas e melhorias aos procedimentos adotados, flexibilidade para planejar e organizar suas atividades e equipamentos adquiridos recentemente.

Observou-se também a capacidade de adaptação por parte dos Assistentes em Administração, que conseguem superar as restrições mencionadas e conduzir o trabalho para cumprir suas obrigações. Isso reflete o comprometimento funcional em prol dos objetivos institucionais, uma das competências requeridas para os indivíduos que ingressarem na Coordenação.

Sugere-se à direção da CAP, bem como para estudos ou pesquisas futuras, a utilização das competências ora descritas enquanto indicadores de desempenho, como forma de melhorar o programa de avaliação dos servidores e para um julgamento mais objetivo da performance dos mesmos durante a execução de seus afazeres. Desta forma, ficará mais fácil identificar possíveis lacunas ou *gaps* de competências que deverão ser sanadas ou eliminadas por meio de capacitação ou treinamento contínuo e eficaz.

Autores como Carbone *et al.* (2011) e Brandão (2017) recomendam a criação de instrumentos de avaliação por competências, com padrões ou expectativas comportamentais, que seriam analisados por meio de escalas de frequência ou tipo likert. Nesse sentido, desenvolvem-se questionários contendo as competências individuais identificadas como relevantes para a organização, em forma de condutas passíveis de julgamento, e espaços para preenchimento ou marcação de valores de 01 a 05, por exemplo. Tal situação possibilitaria aos superiores, colegas de equipe e ao próprio indivíduo avaliar, por múltiplas fontes, seu desempenho no trabalho, ao mesmo tempo que auxiliaria a encontrar as principais necessidades de aprimoramento profissional em relação as competências que obtiveram as piores notas.

Quanto às limitações da pesquisa, ressalta-se a impossibilidade de se estender os resultados obtidos para além da própria CAP, visto que cada organização possui características e cultura próprias. Além disso, não foi possível contar com toda a população de sujeitos para aplicação das entrevistas e da evocação de palavras, por razões pessoais ou pelo não interesse em contribuir. Recomenda-se a expansão do trabalho para toda a UFJF, com

o propósito de levantar e comparar as atividades realizadas pelos demais Assistentes em Administração.

O diagnóstico de competências utilizado neste estudo poderá estabelecer o perfil profissional desejado para os demais setores, facilitando a alocação dos servidores que acabaram de ingressar na Instituição. Geralmente, os certames avaliam apenas conhecimentos técnicos e provas de títulos, à exceção dos que estabelecem etapas com provas práticas, permitindo identificar as habilidades dos aspirantes aos cargos, sem, contudo, notar suas atitudes.

Como consequência, há uma assimetria estrutural entre os requisitos de competências para ingresso e pressupostos de competências consideradas ideais para o desempenho efetivo no trabalho. Nesse sentido, seria interessante incluir mais uma etapa no concurso, como, por exemplo, a realização de um curso de formação profissional, o qual daria subsídios para a identificação das competências, pela observação do comportamento do candidato em um ambiente simulado de trabalho.

No que diz respeito aos servidores já lotados, a elaboração do Plano de Desenvolvimento de Pessoas (PDP) ocorreria após a percepção das reais demandas e das competências necessárias as atividades de cada setor. Conforme já salientado, o Decreto nº 9.991/2019 determinou que a elaboração do PDP deve ser precedida, preferencialmente, pela determinação das competências necessárias aos cargos, as quais deverão contemplar também o conjunto do CHA.

Desta forma, a presente pesquisa poderá dar subsídios para a Instituição estabelecer as bases para a implementação um sistema de Gestão por Competências, o qual auxiliará a gestão de pessoas na identificação das competências individuais essenciais para que os profissionais desempenhem, de maneira satisfatória, as funções que lhes são cabíveis, bem como direcionar adequadamente as ações de desenvolvimento funcional.

Referências

Antonello, C. S. & Pantoja, M. J. (2010). Aprendizagem e o desenvolvimento de competências. In M. R. de S. Camões, M. J. Pantoja, & S. T. Bergue (Org.), *Gestão de pessoas: bases teóricas e experiências no setor público* (p. 51-102). Brasília: ENAP.

Amaral, R. M. do. (2008). Gestão de pessoas por competências em organizações públicas. *Anais Eletrônicos do Seminário Nacional de Bibliotecas Universitárias*, São Paulo, SP, Brasil, 30.

Araújo Júnior, J., A. & Martins, I. (2014). Gestão por competências na Administração Pública: uma análise bibliométrica a partir do Decreto Lei 5.707/2006. *Revista Eletrônica de Gestão Organizacional*, v. 12, n. 2, p. 153-162.

Beeck, S. O. P., & Honddeghem, A. (2010). "Managing Competencies in Government: State of the Art Practices and Issues at Stake for the Future". *Public Employment and Management Working Party 2009*. Paris: OECD.

Bardin, L. (2011). *Análise de conteúdo* (1a ed. 3a Reimpr.). São Paulo: Edições 70.

Brandão, H. P., & Borges-Andrade, J. E. (2007). Causas e efeitos da expressão de competências no trabalho: para entender melhor a noção de competência. *Revista de Administração Mackenzie*, [S.l.], v. 8, n. 3, p. 32-49.

Brandão, H. P. (2017). *Mapeamento de competências: método, técnicas e aplicações em gestão de pessoas* (2a ed.). São Paulo: Atlas.

Brandão, H. P., & Bahry, C. P. (2005). Gestão por competências: métodos e técnicas para mapeamento de competências. *Revista do Serviço Público*, 56(2), 179-194.

Brandão, H. P., Borges-Andrade, J. E., & Guimarães, T. de A. (2012). Desempenho organizacional e suas relações com competências gerenciais, suporte organizacional e treinamento. *Revista de Administração*, 47(4), 523-539.

Brandão, H. P., & Guimarães, T. de A. (2001). Gestão de competências e gestão de desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo constructo?. *Revista de Administração de Empresas*, 41(1), 8-15.

Bruno-Faria, M. de F., & Brandão, H. P. (2003). Gestão de competências: identificação de competências relevantes a profissionais da Área de T&D de uma organização pública do Distrito Federal. *Revista de Administração Contemporânea*, 7(3), 35-56.

Camões, M. R. de S., & Meneses, P. P. M. (2016). *Gestão de Pessoas no Governo Federal: Análise da Implementação da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal*. Brasília: ENAP. Recuperado de https://repositorio.enap.gov.br/bitstream/1/2560/1/Caderno_45.pdf

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

Carbone, P. P., Brandão, H. P., Leite, J. B. D., & Vilhena, R. M. de P. (2011). *Gestão por competências e gestão do conhecimento* (3a ed.). Rio de Janeiro: Editora FGV.

Carbone, P. P., Tonet, H. C., Bruno, J. R. da S., & Silva, K. I. B. (2016). *Gestão por Competências* (1a ed.). Rio de Janeiro: Editora FGV.

Carvalho, A. I. de et al. (2009). *Escolas de governo e gestão por competências: mesa-redonda de pesquisa-ação*. Brasília: ENAP. Recuperado de https://repositorio.enap.gov.br/bitstream/1/398/1/livro_mesa_redonda.pdf.

Cavazotte, F. de S. C. N., Araújo, F. F. de, & Abreu, A. L. de. (2017). Identificação organizacional entre funcionários públicos brasileiros: um estudo no setor cultural. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, 19(64), 289-306.

Cavazotte, F. de S. C. N., Moreno, V. de A., Jr., & Turano, L. M. (2015). Cultura de aprendizagem contínua, atitudes e

desempenho no trabalho: uma comparação entre empresas do setor público e privado. *Revista de Administração Pública*, 49(6), 1555-1578.

Creswell, J. W. (2007). *Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto* (2a ed.). Porto Alegre: Artmed.

Decreto n. 5.707, de 23 de fevereiro de 2006. (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. Recuperado de http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2004-2006/2006/Decreto/D5707.htm

Decreto n. 9.991, de 28 de agosto de 2019. (2019). Dispõe sobre a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, e regulamenta dispositivos da Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990, quanto a licenças e afastamentos para ações de desenvolvimento. Recuperado de http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2019/decreto/D9991.htm

Dourado, P. C., Gondim, S. M. G., Loiola, E., Ferreira, A. S. M., & Alberton, G. D. (2018). Aprendizagem Individual, Suporte Organizacional e Desempenho Percebido: Um estudo com docentes universitários. *Educação em Revista*, n. 34.

Duarte, M., Ferreira, S. A., & Lopes, S. P. (2009). A gestão por competências como ferramenta para o desenvolvimento dos servidores técnico-administrativos: case da Universidade Federal do Tocantins. *Administração Pública e Gestão Social*, 1(2), 101-120.

Durand, T. (2000). L'alchimie de la compétence. *Revue Française de Gestion*, 127, 84-102.

Dutra, J. S. (2017). *Competências: Conceitos, Instrumentos e Experiências*. São Paulo: Atlas.

Fischer, A. L., Fleury, M. T. L. & Urban, T. P. (2010). Cultura e competência organizacional. In J. S. Dutra, M. T. L. Fleury & R. Ruas (Org.), *Competências: conceitos, métodos e experiências* (pp. 106-124). São Paulo: Atlas.

Fleury, A., & Fleury, M. T. L. (2004). *Estratégias empresariais e formação de competências - Um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira* (3a ed.). São Paulo: Atlas.

Fleury, M. T. L., & Fleury, A. (2001). Construindo o Conceito de Competência. *Revista de Administração Contemporânea*, 5(n.spe), 183-196.

Freitas, A. M. R., Oliveira, A. R. de., Emmendoerfer, M. L., & Cunha, N. R. da S. (2012). Institucionalização da política de desenvolvimento de pessoas em instituições federais de ensino em Minas Gerais. *Revista Gestão Universitária na*

América Latina, 5(3), 108-131.

Garcia, A. (2013). Cenário da implantação de gestão por competências no Brasil. *Revista de Carreiras e Pessoas*, 3(2), 20-34.

Gil, A. C. (2009). *Gestão de Pessoas, enfoque nos papéis profissionais*. São Paulo: Atlas.

Guimarães, T. de A. (2000). A nova administração pública e a abordagem da competência. *Revista de Administração Pública*, 34(3), 125 - 140.

Le Boterf, G. (2003). *Desenvolvendo a Competência dos Profissionais*. Porto Alegre: Artmed.

Maximiano, A. C. A. (2019). *ADM Por Competências - Você Gestor*. São Paulo: Atlas.

Menezes, F. A. R. de. (2015). *Gestão por competências: estudo da alocação de profissionais em uma instituição federal de ensino* (Dissertação de Mestrado). Fundação João Pinheiro, Belo Horizonte, MG, Brasil.

Montezano, L., Medeiros, B. N., Pinheiro, A. O., & Oliveira, C. A. A. M. (2019). Percepção de Servidores de uma Organização Pública Federal Quanto à Implantação da Gestão por Competências. *Gestão e Sociedade*, 13(34), 2766-2792.

Moura, A. L. N., & Souza, B. C. (2016). Gestão estratégica de pessoas na administração indireta do setor público federal: na prática, ainda um discurso. *Revista do Serviço Público*, 67(4), 575-602.

Nascimento, L. de C. N., Souza, T. V. de., Oliveira, I. C. dos S., Moraes, J. R. M. M. de., Aguiar, R. C. B., & Silva, L. F. (2018). Saturação teórica em pesquisa qualitativa: relato de experiência na entrevista com escolares. *Revista Brasileira de Enfermagem*, 71(1), 228-233.

Nogueira, D. H. O. P., Nascimento, C. R., Costa, T. D., & Almeida, J. C. d., Jr. (2015, dezembro). O processo de mapeamento de competências dos servidores técnico-administrativos do campus Belém da Universidade Federal do Pará: método, resultados e produtos. *Anais do Colóquio Internacional de Gestão Universitária*, Mar del Plata, Argentina, 15.

Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico. (2010). *Avaliação da gestão de recursos humanos no governo*. Relatório. Brasília: OCDE. 337 p.

Pantoja, M. J., Iglesias, M., Benevenuto, R., & Paula, A. de. (2012). Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal da Administração Pública Federal: uma caracterização da capacitação por competências na administração pública federal. *Anais do Congresso do Conselho Nacional de Secretários de Estado da Administração*, Brasília, DF, Brasil, 5.

Pereira, G. C. (2016). Competências individuais dos

assistentes em administração da Escola de Enfermagem da Universidade Federal de Minas Gerais (Dissertação de Mestrado), Universidade Federal de Viçosa, Florestal, MG, Brasil.

Pires, A. K. et al. (2005). *Gestão por competências em organizações de governo*. Brasília: ENAP. Recuperado de https://repositorio.enap.gov.br/bitstream/1/383/1/livro_estao_competencias.pdf.

Richardson, R. J., Peres, J. A. de S., Wanderley, J. C. V., Correia, L. M., & Peres, M. H. de. (2012). *Pesquisa social: métodos e técnicas* (3a ed. 14a Reimpr.). São Paulo: Atlas.

Romano, J. M. T. (2016). *Benchmarking para implementação do modelo de gestão de pessoas por competências na Universidade Federal de Goiás: Multicasos* (Dissertação de Mestrado). Faculdades ALFA, Goiânia, GO, Brasil.

Ruas, R. L. (2005). Gestão por Competências: uma contribuição à estratégia das organizações. In: Ruas, R. L., Antonello, C. S., & Boff, L. H. *Os novos horizontes da gestão: aprendizagem organizacional e competências* (p. 34-54). Porto Alegre: Bookman.

Sá, C. P. (2002). *Núcleo das representações sociais*. Petrópolis. RJ: Vozes.

Santos, A. P. dos. (2011). Conhecimentos, habilidades e atitudes: o conceito de competências no trabalho e seu uso no setor público. *Revista do Serviço Público*, 62(4), 369-386.

Silva, F. M. da., & Mello, S. P. T. de. (2011). A noção de competência na gestão de pessoas: reflexões acerca do setor público. *Revista do Serviço Público*, 62(2), 167-183.

Silva, S. de S. (2017). *Análise da implantação da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal no Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Amazonas* (Dissertação de Mestrado). Universidade Federal de Brasília, Brasília, DF, Brasil.

Sousa, M. G. T. O., & Barbosa, M. F. N. (2018). A Aplicação da Gestão por Competências nos Processos de Gestão de Pessoas: Um Estudo com os Servidores Técnico-Administrativos no Centro de Ciências Jurídicas e Sociais/UFCEG. *Reunir: Revista de Administração, Contabilidade e Sustentabilidade*, 8(3), 31-46.

Trivinos, A. N. S. (2013). *Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação; o positivismo, a fenomenologia, o marxismo*. 1 ed. São Paulo: Atlas.

Tuzzo, S. A., & Braga, C. F. (2016). O Processo de Triangulação da Pesquisa Qualitativa: o metafenômeno como gênese. *Revista Pesquisa Qualitativa*, 4(5), 140-158.

Universidade Federal de Juiz de Fora. (2018). *Coordenação de Administração de Pessoal*. Recuperado de <http://www.ufjf.br/progepe/inicial/cap-2>.

Universidade Federal de Juiz de Fora. (2016). *Plano de Desenvolvimento Institucional 2016/2020*. Recuperado de http://www.ufjf.br/ufjf/files/2016/01/pdi_2016-2020_ufjftexto_aprovado.pdf.

Vergara, S. C. (2016). *Projetos e relatórios de pesquisa em administração* (16a ed.). São Paulo: Atlas.

Vergés, P. (1992). L'évocation de l'argent: une méthode pour la définition du noyau central de la représentation. *Bulletin de Psychologie*, 45, 203-209.

Wachelke, J. F. R. (2009) Índice de centralidade de representações sociais a partir de evocações (INCEV): exemplo de aplicação no estudo da representação social sobre envelhecimento. *Psicologia: Reflexão Crítica*, v. 22, n. 1, p. 102-110.

Wachelke, J. F. R., & Wolter, R. P. (2011). Critérios de Construção e Relato da Análise Prototípica para Representações Sociais. *Psicologia: Teoria e Pesquisa*, 27, 521-526.

Yin, R. K. (2015). *Estudo de caso: planejamento e métodos* (5a ed.). Porto Alegre: Bookman.

Zarifian, P. (2003). *O modelo da competência: trajetória histórica, desafios atuais e propostas*. São Paulo: SENAC.

Zarifian, P. (2011). *Objetivo competência: por uma nova lógica* (1a ed.). São Paulo: Atlas.