



**ANÁLISE DAS AÇÕES VOLTADAS PARA O DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS DOS NOVOS SERVIDORES TÉCNICOS ADMINISTRATIVOS: UM ESTUDO DE CASO NA UFSC**

**ANALYSIS OF ACTIONS AIMED AT DEVELOPING SKILLS OF NEW ADMINISTRATIVE TECHNICAL SERVERS: A CASE STUDY AT UFSC**

Patrícia Ida Gonçalves Pinheiro<sup>1</sup>, Lizete Maria Torres<sup>2</sup>, Marcos Baptista Lopez Dalmau<sup>3</sup>

**Submetido em: 14/07/2021**

e27555

**Aprovado em: 16/08/2021**

<https://doi.org/10.47820/recima21.v2i7.555>

**RESUMO**

O quadro de recursos humanos de uma universidade representa um elemento essencial na consecução de sua missão institucional. Devido aos desafios enfrentados na gestão universitária, ela há que se preocupar com a capacitação de seus servidores técnicos administrativos em educação, especialmente no período de sua chegada e adaptação ao ambiente de trabalho. Nesse sentido, este estudo tem como objetivo analisar se as ações de capacitação realizadas pela UFSC contribuem para a diminuição das lacunas de competências dos servidores técnicos administrativos em educação recém contratados. No que tange aos aspectos metodológicos, a pesquisa é de natureza aplicada com abordagem qualitativa e descritiva, sendo um estudo de caso. Em relação aos sujeitos considerou-se representantes dos técnicos administrativos que recém ingressaram na instituição e foram alocados nas unidades de ensino, bem como seus gestores e representantes da política de capacitação de pessoas da universidade. Para coleta de dados, além da pesquisa bibliográfica e documental, utilizou-se como instrumento entrevistas semiestruturadas. A análise de dados foi feita por meio de análise de conteúdo. Evidenciou-se através do estudo o desalinhamento entre as ações de capacitação oferecidas pela instituição e as necessidades de desenvolvimento de competências do novo servidor no início do exercício da função no novo setor. É possível afirmar que o servidor é alocado em um determinado setor sem antes passar por processos de capacitação e treinamento que o permitam desenvolver minimamente as competências requeridas para desempenhar suas tarefas.

**PALAVRAS-CHAVE:** Competências. Desenvolvimento de Competências. Capacitação. Servidor Técnico Administrativo em Educação. Assistente em Administração.

**ABSTRACT**

*A university's human resources framework represents an essential element in achieving its institutional mission. Due to the challenges faced in university management, it has to be concerned with the training of its Technical and Administrative Staff, especially during the period of their arrival and adaptation to the work environment and its demands. In this sense, this study aims to analyze whether the training actions carried out by the UFSC contribute to reducing the skills gaps of newly hired administrative technical servers in education. With regard to methodological aspects, the research is applied with a qualitative and descriptive approach, being a case study. Regarding the subjects, representatives of Technical and Administrative Staff who recently joined the institution and were allocated to the teaching units were considered, as well as their managers and representatives of the university's personnel training policy. For data collection, in addition to bibliographical and documentary research, semi-structured interviews were used as an instrument. Data analysis was performed through content analysis. The study evidenced the misalignment between the training actions offered by the institution and the skills development needs of the new server at the beginning of the exercise of the function in the new sector. It is possible to affirm that the Technical and*

<sup>1</sup> Universidade Federal de Santa Catarina - UFSC

<sup>2</sup> Universidade Federal de Santa Catarina - UFSC

<sup>3</sup> Universidade Federal de Santa Catarina - UFSC



## RECIMA21 - REVISTA CIENTÍFICA MULTIDISCIPLINAR ISSN 2675-6218

ANÁLISE DAS AÇÕES VOLTADAS PARA O DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS DOS  
NOVOS SERVIDORES TÉCNICOS ADMINISTRATIVOS: UM ESTUDO DE CASO NA UFSC  
Patrícia Ida Gonçalves Pinheiro, Lizete Maria Torres, Marcos Baptista Lopez Dalmau

*Administrative Staff is allocated to a certain sector without first going through qualification and training processes that allow him to minimally develop the skills required to perform his tasks.*

**KEYWORDS:** Skills. Skills Development. Training. Administrative Technical Server in Education. Administration Assistant.

### 1. INTRODUÇÃO

A maneira instituída por Lei para a ocupação de cargos nas universidades é o concurso público, que procura garantir os conceitos previstos da legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência.

Desta forma a instituição recebe um quadro funcional que apresenta uma diversidade de experiências profissionais e formações acadêmicas (IMAI et al., 2013).

Isso desnuda um processo de alocação do servidor deveras simplificado, onde alguém assume um lugar que está vazio de acordo com a demanda existente, sem antes ser preparado para desempenhar minimamente suas funções, gerando insegurança e dificuldades em seus primeiros passos na execução de tarefas e o entendimento de seu papel e importância na universidade, culminando em lacunas de competências que precisam ser diminuídas por meio de ações de capacitação que o preparem para iniciar seu cotidiano de trabalho.

Neste contexto, o modelo de gestão por competências surge como ferramenta passível de ser empregada para executar esse processo de preparação do servidor, sendo “o modo de conduzir os colaboradores para atingirem os objetivos da organização por meio de suas capacidades técnicas e comportamentais, como opção aos padrões modernos de gestão” (BELFORT, SANTOS, E TADEUCCI, 2012, P. 41).

No cenário público federal a implementação da gestão por competências sobreveio com a publicação do Decreto n. 5.707 de 23 de fevereiro de 2006, que instituiu a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal (PNDP), cujo foco está na construção de um modelo de gestão de pessoas orientado por competências (SILVA, 2018), concebida neste Decreto como sendo a “gestão da capacitação orientada para o desenvolvimento do conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias ao desempenho das funções dos servidores, visando ao alcance dos objetivos da instituição” (BRASIL, 2006, §2º do Art. 2º).

Tal Decreto foi revogado pelo Decreto n. 9.991, de 28 de agosto de 2019, que redefine os objetivos do Plano de Desenvolvimento de Pessoas (PDP), mas que mantém a orientação no modelo de competências para a PNDP.

Destaca-se o item VI do Decreto, que versa sobre a necessidade de preparar o servidor nos casos em que assume um cargo, ou seja, reconhece a importância do desenvolvimento de competências específicas ao cargo a ser assumido e cabe à instituição fazê-lo (BRASIL, 2006).

Neste cenário inclui-se a Universidade Federal de Santa Catarina - UFSC, organizada sob a forma de regime autárquico e vinculada ao Ministério da Educação (MEC), tendo por objetivos o



## RECIMA21 - REVISTA CIENTÍFICA MULTIDISCIPLINAR ISSN 2675-6218

ANÁLISE DAS AÇÕES VOLTADAS PARA O DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS DOS  
NOVOS SERVIDORES TÉCNICOS ADMINISTRATIVOS: UM ESTUDO DE CASO NA UFSC  
Patrícia Ida Gonçalves Pinheiro, Lizete Maria Torres, Marcos Baptista Lopez Dalmau

ensino, a pesquisa e a extensão, contribuindo para a formação de cidadãos e profissionais competentes para a sociedade, cuja melhoria em qualidade é sua meta.

No que tange a gestão por competências na UFSC, a unidade responsável por este processo é a Pró-reitoria de Gestão e Desenvolvimento de Pessoas (PRODEGESP) através da Coordenadoria de Capacitação de Pessoas (CCP).

Em seu quadro de pessoal, a UFSC conta com servidores técnicos administrativos em educação (STAEs) que atendem aos mais diversos setores da universidade, fornecendo o suporte para todas as atividades de ensino, pesquisa, extensão e gestão da instituição, impactando em todas as ações deste ambiente organizacional.

Isto posto, este estudo visa responder à seguinte pergunta de pesquisa: as ações de capacitação realizadas pela UFSC contribuem para a diminuição das lacunas de competências dos STAEs recém contratados?

Para este intento, o objetivo geral do trabalho é analisar se as ações de capacitação realizadas pela UFSC contribuem para a diminuição das lacunas de competências dos STAEs recém contratados. Para alcançar o objetivo de pesquisa, foram delineados os seguintes objetivos específicos: verificar as principais dificuldades apontadas pelos STAEs no início de seu trabalho e na ótica de seus gestores; descrever as ações de capacitação oferecidas pela organização e analisar se estas contribuem para a redução das lacunas identificadas.

O estudo justifica-se pela possibilidade de demonstrar as lacunas existentes sob a ótica de STAEs recém empossados e seus gestores em relação ao andamento do setor e às ações de capacitação oferecidas pela instituição, propiciando reflexões que contribuam para o aperfeiçoamento do processo de desenvolvimento de competências.

## 2. METODOLOGIA

O presente artigo tem natureza aplicada, pois intenta contribuir para a resolução um problema concreto (VERGARA, 2010). Sua abordagem é qualitativa, uma vez que “tem o ambiente como fonte direta dos dados e o pesquisador como instrumento chave” (TRIVIÑOS, 1987, p.130), adequando-se ao propósito do estudo por permitir estudar as narrativas dentro do ambiente em que ocorrem. Além disso, enquadra-se como descritiva, por empenhar-se em descrever características de uma população específica, ou um fenômeno a ela atribuído (GIL, 2010), sendo um estudo de caso por buscar aprofundar-se na descrição da realidade estudada (TRIVIÑOS, 1987).

Quanto aos sujeitos, a seleção foi feita conforme melhor demonstrado a seguir:



## RECIMA21 - REVISTA CIENTÍFICA MULTIDISCIPLINAR ISSN 2675-6218

ANÁLISE DAS AÇÕES VOLTADAS PARA O DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS DOS  
NOVOS SERVIDORES TÉCNICOS ADMINISTRATIVOS: UM ESTUDO DE CASO NA UFSC  
Patrícia Ida Gonçalves Pinheiro, Lizete Maria Torres, Marcos Baptista Lopez Dalmau

Quadro 1 – Seleção de sujeitos de pesquisa

Objetivo específico	Sujeito
Compreender junto ao servidor recém alocado as dificuldades enfrentadas no desempenho de sua nova rotina de trabalho no que diz respeito a competências requeridas	Servidor técnico administrativo
Conhecer quais são dificuldades encontradas no andamento do setor de trabalho quando da chegada de um novo servidor	Chefia imediata
Verificar as ações de capacitação implementadas pela UFSC para o desenvolvimento de competências de seus servidores	Coordenadoria de Capacitação de Pessoas (CCP) (PRODEGESP)

Fonte: os autores

A busca pelos sujeitos de pesquisa foi realizada por meio de consulta no sistema Administração de Recursos Humanos (ADRH) da UFSC, fazendo-se a busca pelos STAEs ocupantes do cargo de assistente em administração empossados no período de novembro de 2018 a maio de 2019 na instituição, que empossou dezesseis assistentes em administração. Observou-se a concentração dos mesmos em um dos maiores Centros de Ensino da UFSC, o Centro Tecnológico (CTC), onde oito servidores foram lotados.

Os assistentes em administração foram lotados em diversas subunidades do CTC, como departamentos, laboratórios, direção de centro entre outras, assim, para a pesquisa definiu-se como sujeitos os novos servidores lotados nas coordenadorias deste centro de ensino, estruturas administrativas que desempenham papel significativo por relacionar-se diretamente com a comunidade universitária, prestando serviços estreitamente ligados à formação dos estudantes, objetivo central da universidade.

Ao selecionar as coordenadorias, constatou-se em relação à primeira amostra temporal (novembro de 2018 a maio de 2019) que apenas dois servidores foram destinados às mesmas. Por este motivo, ampliou-se a amostra para o período de novembro de 2018 a outubro de 2019, o que resultou em mais dois servidores direcionados às coordenadorias, totalizando quatro servidores.

Apesar de ser um quantitativo pequeno, a mesma linha de raciocínio pode ser aplicada para ampliar o estudo para servidores lotados em outras unidades. Contudo, este não é o propósito do estudo para o momento, sendo a presente pesquisa um estudo piloto que contribuirá para a construção de uma dissertação de mestrado com o caráter propositivo de contribuir com a UFSC no desenvolvimento de competências para os novos servidores lotados nas coordenadorias.

A escolha do centro ocorreu também pelo fato de uma das autoras deste artigo trabalhar na respectiva unidade de ensino, o que, por consequência, aumentaria significativamente as chances de se obter tais dados para o projeto piloto.

Continuando, para identificar a ótica da gestão, selecionou-se as quatro chefias imediatas dos servidores definidos e considerando o lado institucional de definição de políticas a respeito do tema, selecionou-se a representante da Coordenadoria de Capacitação de Pessoas.



## RECIMA21 - REVISTA CIENTÍFICA MULTIDISCIPLINAR ISSN 2675-6218

ANÁLISE DAS AÇÕES VOLTADAS PARA O DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS DOS  
NOVOS SERVIDORES TÉCNICOS ADMINISTRATIVOS: UM ESTUDO DE CASO NA UFSC  
Patrícia Ida Gonçalves Pinheiro, Lizete Maria Torres, Marcos Baptista Lopez Dalmau

Dos quatro servidores designados às coordenadorias, após contato por correio eletrônico ou presencial, todos aceitaram participar da pesquisa, dos gestores, três se disponibilizaram a participar do estudo, bem como a representante da CCP.

Para facilitar a identificação dos respondentes na análise dos dados, utilizou-se as siglas T1, T2, T3 e T4 para os STAEs, G1, G2 e G3 para seus gestores e R para a representante da Coordenadoria de Capacitação de Pessoas.

Na coleta de dados, o estudo valeu-se de pesquisa documental, realizada em documentos conservados na instituição e em órgãos públicos ou privados de qualquer natureza (VERGARA, 2010), tais como Leis e Decretos que tratam do desenvolvimento de pessoas, a saber: o Decreto n. 5.707 de 23 de fevereiro de 2006, Decreto n. 9.991 de 28 de agosto de 2019, a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal; e pela UFSC sobre o desenvolvimento de seu quadro de recursos humanos, através do Plano Anual de Capacitação. A pesquisa caracterizou-se como bibliográfica por se sustentar na investigação sobre o assunto em obras disponíveis ao público em geral (livros, artigos, teses e dissertações). Neste sentido, procedeu-se uma investigação sobre os temas competência e gestão por competências, desenvolvimento de competências e capacitação para subsidiar a construção dos instrumentos de pesquisa e a análise dos dados encontrados. As principais referências são Brandão (2017), Carvalho (2009), Dutra (2019), Mendes (2017), Pires (2005), Zarifian (1996) entre outras.

Em um segundo momento realizou-se, no mês de novembro de 2019, oito entrevistas semiestruturadas com os quatro STAEs ocupantes do cargo de Assistente em Administração recém empobados nas coordenadorias, seus respectivos gestores e com a representante da CCP.

As entrevistas, realizadas com os STAEs e seus gestores propiciaram a verificação das lacunas de competências observadas por estes quando do início do exercício do trabalho do STAE na coordenadoria e sua percepção acerca das capacitações ofertadas pela instituição.

Após as entrevistas com os STAEs e seus gestores, realizou-se a entrevista com a representante da Coordenadoria de Capacitação da UFSC (CCP), onde foi possível conhecer as ações de capacitação oferecidas, como são planejadas e executadas e sua relação com o desenvolvimento das competências requeridas ao STAE ao iniciar seu trabalho.

Para compreender o conteúdo dos dados coletados procedeu-se à transcrição dos relatos dos entrevistados e a codificação dos elementos mencionados nas respostas abertas às perguntas feitas na entrevista, que foram sintetizados para a consolidação das respostas, procedendo-se à análise de conteúdo com a interpretação de seus significados. A análise de conteúdo “espera compreender o pensamento do sujeito através do conteúdo expresso no texto, numa concepção transparente de linguagem” (CAREGNATO, 2006, p.684) através da definição de categorias de análise “[...] pertinentes aos propósitos da pesquisa” (VERGARA, 2015 p.10).

Definiu-se para o estudo as categorias de análise abaixo:



## RECIMA21 - REVISTA CIENTÍFICA MULTIDISCIPLINAR ISSN 2675-6218

ANÁLISE DAS AÇÕES VOLTADAS PARA O DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS DOS  
NOVOS SERVIDORES TÉCNICOS ADMINISTRATIVOS: UM ESTUDO DE CASO NA UFSC  
Patrícia Ida Gonçalves Pinheiro, Lizete Maria Torres, Marcos Baptista Lopez Dalmau

Quadro 2 – Categorias de análise

<b>Objetivos Específicos</b>	<b>Categorias de Análise</b>
Compreender junto ao servidor recém alocado as dificuldades enfrentadas no desempenho de sua nova rotina de trabalho no que diz respeito a competências requeridas	Competências individuais Desenvolvimento de competências
Conhecer quais são dificuldades encontradas no andamento do setor de trabalho quando da chegada de um novo servidor	Competências organizacionais Desenvolvimento de competências
Verificar as ações de capacitação implementadas pela UFSC para o desenvolvimento de competências de seus servidores	Mapeamento de competências Competências organizacionais

Fonte: os autores

No tocante às limitações da pesquisa, estas foram traçadas consoante com o período de aplicação dos instrumentos de coleta de dados, ou seja, entre novembro de 2018 e outubro de 2019, abrangendo as posses dos servidores recém-chegados na instituição.

### 3. DESENVOLVIMENTO TEÓRICO

Este capítulo abordará os tópicos: competência e gestão de competências, e desenvolvimento de competências.

#### 3.1. COMPETÊNCIA E GESTÃO POR COMPETÊNCIAS

No mundo organizacional o termo competência ainda é um constructo, contando com diversos autores debruçados sobre o assunto, como Zarifian (1996), que entende que o trabalho é composto por tarefas e atividades que não são estáticas e competência implica em assumir responsabilidades em situações complexas e ao exercício reflexivo no trabalho.

Fleury (2001) por sua vez apresenta em sua pesquisa o aparecimento e a evolução do conceito de competência, citando autores como Le Boterf, Jacques entre outros, culminando nas instâncias da competência: conhecimentos, habilidades e atitudes, demonstrando a importância da existência destas para alcançar os objetivos organizacionais e das pessoas que compõem a organização.

Já Carbone (2009, p. 43) define o termo competência como o “[...] desempenho expresso pela pessoa em um dado contexto, em termos de comportamento e realizações decorrentes da mobilização e aplicação de conhecimentos, habilidades e atitudes no trabalho.”

Depreende-se das definições descritas que competência é o conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes, que faz com que o indivíduo execute seu trabalho com o que tem, para alcançar os objetivos organizacionais e pessoais. Assim, o conhecimento é o conteúdo técnico, resultante de processos cognitivos; a habilidade a capacidade de utilização do conhecimento e a atitude o comportamento de querer fazer, levando o indivíduo a utilizar ou não seus conhecimentos e habilidades (RABAGLIO, 2013).

Denota-se então a conexão entre a competência e o recurso humano para o sucesso da missão estabelecida e Mendes (2017, p.40) sintetiza este pensamento afirmando que “quanto mais identificado estiver o trabalhador com as suas funções e com a organização, maior será o seu comprometimento e, conseqüentemente, mais incrementada será a sua competência.”



## RECIMA21 - REVISTA CIENTÍFICA MULTIDISCIPLINAR ISSN 2675-6218

ANÁLISE DAS AÇÕES VOLTADAS PARA O DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS DOS  
NOVOS SERVIDORES TÉCNICOS ADMINISTRATIVOS: UM ESTUDO DE CASO NA UFSC  
Patrícia Ida Gonçalves Pinheiro, Lizete Maria Torres, Marcos Baptista Lopez Dalmau

Buscando esta identificação, a gestão por competências surge como uma nova maneira de gerir o capital humano das organizações. Esse modelo de gestão teve suas origens melhor definidas no campo científico da Administração de Recursos Humanos, dizendo respeito às pessoas, tendo como principal desafio pôr em alinhamento as competências pessoais e organizacionais para o alcance de seus objetivos estratégicos (CARVALHO, 2009).

No Brasil, conforme Antonio (2019), a discussão teórica sobre as mudanças no campo do trabalho e a proposta de gestão por competências ocorre no segundo semestre de 1990, quando o desenvolvimento e a avaliação de competências apresentam-se no centro da gestão de recursos humanos.

Com este modelo de gestão o foco se encontra em orientar os esforços para planejar, captar, desenvolver e avaliar, individualmente, grupalmente e de maneira organizacional, as competências necessárias à consecução de seus objetivos (CARBONE, 2009).

O modelo de gestão por competências propõe-se primordialmente a gerenciar a lacuna que surge entre as competências já existentes e as requeridas, reduzindo a discrepância entre elas (BRANDÃO, 2017).

No setor público a gestão por competências pode indicar políticas de gestão de pessoas com a identificação das competências institucionais e individuais, auxiliando sua missão e objetivos estratégicos (SILVA, 2019).

Neste sentido, Silva (2015) aponta que é primordial o desenvolvimento permanente dos conhecimentos, habilidades e atitudes dos servidores públicos e a definição de critérios e estratégias que levem ao desenvolvimento das competências nas organizações públicas.

A primeira estratégia para desenvolver competências é antes de tudo conhecê-las, pois só se desenvolve o que se conhece. Este processo é denominado mapeamento de competências.

De acordo com Brandão (2017) o mapeamento de competências é condição indispensável ao início da busca pela redução ou eliminação das lacunas entre competências requeridas e existentes, e para tanto a organização pode utilizar-se de diversos métodos e técnicas de pesquisa para obter um diagnóstico que permita, além de identificar lacunas de competências, a possibilidade de planejar ações para a criação e desenvolvimento das competências pretendidas.

Para a identificação de competências na organização, é preciso, de acordo com Felipe (2006, p. 8), levantar quais são as estratégias da empresa (visão de futuro, metas), identificar as competências essenciais ao negócio, desdobrar essas competências nas áreas e desdobrá-las em grupais e individuais.

A autora defende ainda ser imperativo o envolvimento da alta cúpula, chefia e funcionários neste processo para o sucesso da operação, cada qual contribuirá com suas expectativas e necessidades para a construção do mapa de competências (FELIPE, 2006).

O mapeamento de competências é capaz de colaborar com a instituição na elaboração de novas estratégias visando à melhoria do desempenho dos profissionais e reestruturar a atuação deles (DE SOUZA et al., 2020).



## RECIMA21 - REVISTA CIENTÍFICA MULTIDISCIPLINAR ISSN 2675-6218

ANÁLISE DAS AÇÕES VOLTADAS PARA O DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS DOS  
NOVOS SERVIDORES TÉCNICOS ADMINISTRATIVOS: UM ESTUDO DE CASO NA UFSC  
Patrícia Ida Gonçalves Pinheiro, Lizete Maria Torres, Marcos Baptista Lopez Dalmau

Tendo a organização realizado seu mapeamento de competências, o papel da gestão por competências é gerenciar as lacunas entre as competências já existentes e as requeridas, reduzindo a discrepância entre elas, através do desenvolvimento de competências.

### 3.2. DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS

O desenvolvimento baseado em competências, segundo Carvalho et al. (2009) evidencia a disposição da organização em desenvolver seus trabalhadores e desenvolver a si mesma e é constituído por processos que tencionam estimular e criar condições para desenvolver pessoas e organização (DUTRA, 2019).

Nestes processos as competências evoluem e seu conteúdo se transforma, "(...) de atributo individual para organizacional; de critério de recrutamento para componente estratégico passível de embasar vários processos de gestão de pessoas" (CHRISPIM, 2014, p. 33).

Com as práticas de desenvolvimento de competências busca-se desenvolver as competências organizacionais e pessoais, que devem ter uma relação íntima, pois se estiverem no mesmo patamar permitirão a troca de competências entre si. Desta forma, é preciso pensar nas pessoas como alvos da atenção da organização em termos de desenvolvimento (DUTRA, 2019).

O desenvolvimento de competências, por conseguinte, é a estratégia que busca definir formas de municiar os indivíduos das competências necessárias quando o processo natural não é suficiente (ALLES, 2006), através de diagnósticos que indicarão as ferramentas adequadas para desenvolver tais competências (CARVALHO et al., 2009).

À vista disto, desenvolvimento de competências é um processo de aprendizagem cujo propósito é diminuir ou eliminar o hiato entre os conhecimentos, habilidades e atitudes que requer a administração e os apresentados pelo trabalhador (PIRES, 2005).

Este hiato interfere indubitavelmente nos processos de trabalho. O dia a dia do trabalho evidencia as necessidades de competências e isso se torna a base para os processos educativos de desenvolvimento de competências (CARVALHO et al., 2009).

Tal alegação encontra corpo em Alles (2006), a qual defende que a formação sintetiza as atividades que devem ser adotadas pela organização para a transmissão de conhecimentos e desenvolvimento de competências, com o intuito de melhor adequar a pessoa em seu posto, visto que tais atividades se prestam a pôr o participante em ação.

Logo, a organização precisa identificar as competências necessárias ao cargo ou função, perceber as competências que o colaborador possui, e fazer o cruzamento destes dados obtidos para localizar as lacunas de treinamento e traçar um plano de desenvolvimento (LEME, 2005).

Alinhado a esta assertiva, Moreira (2018, p. 27) afirma que

[...] em um determinado contexto organizacional a singularidade das atividades exige dos profissionais que nele atuam conhecimentos, habilidades e atitudes específicos. Tal fato fundamenta a tese de que se para a execução da tarefa em um espaço particular existe a necessidade de competências distintas então é preciso desenvolvê-las.



## RECIMA21 - REVISTA CIENTÍFICA MULTIDISCIPLINAR ISSN 2675-6218

ANÁLISE DAS AÇÕES VOLTADAS PARA O DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS DOS  
NOVOS SERVIDORES TÉCNICOS ADMINISTRATIVOS: UM ESTUDO DE CASO NA UFSC  
Patrícia Ida Gonçalves Pinheiro, Lizete Maria Torres, Marcos Baptista Lopez Dalmau

O desenvolvimento de competências pode seguir diversos caminhos, como organização-grupo-indivíduo, organização-indivíduo-grupo-organização. É um processo que torna intrínsecas todas as estruturas envolvidas, mas depende de uma ação individual e coletiva (BÜNDCHEN, 2005).

Pires (2005) considera que o plano de desenvolvimento de competências visa ampliar a capacidade individual para incumbir o sujeito de responsabilidades e funções cada vez mais complexas; verificar os pontos fortes e fracos do colaborador da empresa para proceder a seu desenvolvimento profissional; construir um plano de capacitação com o objetivo de diminuir gaps de competências e fomentar o aprendizado e o autodesenvolvimento de forma contínua.

Esta concepção vai de encontro ao que ponderam Carvalho et al. (2009, p. 13), para quem “O desenvolvimento de competências é um grande recurso de apoio ao enfrentamento dos problemas da organização, que, devidamente diagnosticados, podem ser solucionados com formação e capacitação.”

Para o alcance do desenvolvimento das competências desejadas é necessário traçar estratégias de treinamento e desenvolvimento, como afirmam Bohlander, Shermann e Snell (2010), a principal ferramenta para desenvolver competências é a capacitação, através de processos educacionais que propiciem ao indivíduo desenvolver as competências requeridas para o desempenho de seu trabalho.

O conceito de capacitação surge “[...] com a exigência de assimilação de novos conhecimentos, técnicas, atualização, desenvolvimento de competências e mudanças de atitudes traduzidas por mudanças de comportamento” (PACHECO et al. 2009, p. 22).

Uma capacitação que pretende o desenvolvimento de competências precisa determinar os conhecimentos que os indivíduos necessitam aplicar. O esforço de aprendizagem deve estar entre o saber e o saber fazer. Esse tipo de capacitação diligencia a elaboração de conteúdos nos quais o ensino ocorra em contato direto com o trabalho (CARVALHO, 2009).

#### 4. ESTUDO DE CASO

Neste capítulo serão apresentadas a instituição, as competências legais dos STAEs e a análise e discussão dos resultados da pesquisa.

##### 4.1. APRESENTAÇÃO DA INSTITUIÇÃO

A Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC, organizada sob a forma de regime autárquico e vinculada ao Ministério da Educação (MEC), foi criada pela Lei nº 3.849, de 18 de dezembro de 1960, contribuindo para a formação de cidadãos e profissionais competentes para a sociedade, cuja melhoria em qualidade é sua meta.

A instituição tem mais de sessenta anos de atividade, tendo por missão “Produzir, sistematizar e socializar o saber filosófico, científico, artístico e tecnológico e para tanto oferece diversas atividades de ensino, pesquisa, extensão e inovação” (UFSC, 2019).



## RECIMA21 - REVISTA CIENTÍFICA MULTIDISCIPLINAR ISSN 2675-6218

ANÁLISE DAS AÇÕES VOLTADAS PARA O DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS DOS  
NOVOS SERVIDORES TÉCNICOS ADMINISTRATIVOS: UM ESTUDO DE CASO NA UFSC  
Patrícia Ida Gonçalves Pinheiro, Lizete Maria Torres, Marcos Baptista Lopez Dalmau

A UFSC constitui-se de cinco campi, nas cidades de Florianópolis, onde está sua sede, Araranguá, Curitibanos, Joinville e Blumenau, tendo sido os três primeiros instituídos em 2009 e o último criado em 2013 (UFSC, 2019).

Para dar andamento a seus objetivos, a UFSC se divide em estruturas administrativas quais sejam: conselho universitário, reitoria, pró-reitorias e centros de ensino, que por sua vez subdividem-se em estruturas como departamentos, coordenadorias, secretarias entre outros.

Em seu quadro funcional a UFSC conta com aproximadamente 3.165 STAEs (UFSC, 2018), sendo aproximadamente 743 ocupantes do cargo de assistente administrativo, alocados nos mais diversos setores da UFSC que compõem suas estruturas administrativas.

### 4.2. COMPETÊNCIAS REQUERIDAS AO CARGO DE SERVIDOR TÉCNICO ADMINISTRATIVO NAS INSTITUIÇÕES FEDERAIS DE ENSINO SUPERIOR

Para a finalidade do presente estudo, enfatiza-se a Lei 11.091/05 de 12 de janeiro de 2005, que dispõe sobre a estruturação do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação (PCCTAE), no âmbito das Instituições Federais de Ensino vinculadas ao MEC, caso da UFSC.

A descrição dos cargos técnicos administrativos da referida Lei é detalhado pelo Ofício Circular 015/2005/CGGP/SAA/SE/MEC (2005). Destaca-se, para este estudo o cargo de STAEs ocupante do cargo de Assistente em Administração figurado neste Ofício, cuja descrição sumária do cargo elenca as seguintes competências:

[...] dar suporte administrativo e técnico nas áreas de recursos humanos, administração, finanças e logística; atender usuários, fornecendo e recebendo informações; tratar de documentos variados, cumprindo todo o procedimento necessário referente aos mesmos; preparar relatórios e planilhas; executar serviços áreas de escritório. Assessorar nas atividades de ensino, pesquisa e extensão. (BRASIL, 2005)

No entanto, as competências legais são referenciais, com caráter genérico, pois as competências organizacionais são bem mais amplas para atender a missão e objetivos da instituição, sofrendo modificações com o tempo (CARVALHO et al., 2009).

Este ofício foi revogado pelo Ofício-Circular nº 1/2017/COLEP/CGGP/SAA-MEC, que orienta que “sejam observadas as descrições dos cargos constantes do Plano Único de Classificação e Retribuição de Cargos e Empregos - PUCRCE - Decreto nº 94.664 de 1987” até a publicação do regulamento dos cargos do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação - PCCTAE (BRASIL, 2017).

O artigo 18, inciso II do Decreto nº 94.664 de 1987, apenas define os cargos e empregos do pessoal técnico-administrativo em Nível de Apoio, de Nível Médio e Nível Superior, sem detalhar as atividades inerentes a cada um deles.

Uma vez que não houve a publicação, até a realização do estudo, da atualização do PCCTAE informada no referido ofício, considerar-se-á a descrição sumária constante do Ofício Circular 015/2005/CGGP/SAA/SE/MEC (2005) citada anteriormente.



## RECIMA21 - REVISTA CIENTÍFICA MULTIDISCIPLINAR ISSN 2675-6218

ANÁLISE DAS AÇÕES VOLTADAS PARA O DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS DOS  
NOVOS SERVIDORES TÉCNICOS ADMINISTRATIVOS: UM ESTUDO DE CASO NA UFSC  
Patrícia Ida Gonçalves Pinheiro, Lizete Maria Torres, Marcos Baptista Lopez Dalmau

### 4.3. CAPACITAÇÃO NA UFSC

Nesta seção se abordará como ocorre a capacitação na UFSC e a visão da CCP sobre a relação das mesmas com as lacunas de competências que se apresentam na chegada de um novo servidor.

Na UFSC a unidade responsável pela execução das ações de capacitação de servidores é a Coordenadoria de Capacitação de Pessoas (CCP), ligada à Pró-reitoria de Desenvolvimento de Pessoas – PRODEGESP.

A CCP planeja e executa as ações de capacitação da UFSC baseada em um plano anual de capacitação e para este estudo considerou-se o Plano Anual de Capacitação – edição 2019, que “(...) projeta suas ações de capacitação que possibilitem desenvolver o conjunto de competências essenciais ao desenvolvimento funcional e pessoal do servidor” (UFSC, 2019 p. 7).

O referido plano tem por objetivo planejar, organizar e coordenar as ações de capacitação ofertadas ao quadro funcional da UFSC, desenvolvendo e aperfeiçoando competências individuais e profissionais na busca da excelência na qualidade dos serviços prestado (UFSC, 2019).

O objetivo apresentado deixa clara a relação entre o desenvolvimento de competências individuais na busca da excelência e qualidade dos serviços.

A CCP define capacitação como um processo de aprendizagem permanente, por meio de ações de aperfeiçoamento e qualificação para desenvolver competências institucionais através do desenvolvimento de competências individuais (UFSC, 2019).

A fim de alcançar seu objetivo são planejadas ações de capacitação, que segundo a CCP “[...] possibilitam a realização de eventos de capacitação que contemplam a ampliação das competências necessárias ao desempenho do servidor em seu ambiente de trabalho” (UFSC, 2019 p. 25).

Por sua vez, os eventos de capacitação são atividades como cursos (presenciais e à distância) de aprendizagem em serviço, grupos de estudos, intercâmbios, estágios, seminários, congressos e pós-graduação lato e stricto sensu (UFSC, 2019) que ocorrem de acordo com o Plano Anual de Capacitação definido pela CCP alinhado com os marcos legais e necessidades de capacitação levantadas na própria instituição, sendo disponibilizados aos públicos alvo na instituição através de comunicações feitas por meio eletrônico como e-mail e publicação na página da CCP, com datas pré-definidas de inscrição e realização.

Os servidores interessados procedem à inscrição e são selecionados pela CCP de acordo com o número de vagas e outros critérios, como tempo na instituição, obrigatoriedade legal e outros.

### 5. APRESENTAÇÃO, ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Conforme aludido no item 3.2 desta pesquisa, optou-se por analisar os problemas apontados pelos entrevistados para a execução das demandas de seus setores em relação às competências



## RECIMA21 - REVISTA CIENTÍFICA MULTIDISCIPLINAR ISSN 2675-6218

ANÁLISE DAS AÇÕES VOLTADAS PARA O DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS DOS NOVOS SERVIDORES TÉCNICOS ADMINISTRATIVOS: UM ESTUDO DE CASO NA UFSC  
Patrícia Ida Gonçalves Pinheiro, Lizete Maria Torres, Marcos Baptista Lopez Dalmau

leais constantes do Ofício Circular 015/2005/CGGP/SAA/SE/MEC (2005) e seus desdobramentos no cenário concreto de trabalho do assistente em administração, além de correlacioná-las com as capacitações oferecidas pela Coordenadoria de Capacitação da UFSC.

Para melhor visualização, organizou-se no quadro abaixo as competências legais apresentadas no citado ofício, e na coluna ao lado as competências exigidas do servidor na prática.

Quadro 1 - Competências Legais: Técnico Administrativo em Educação

Competências legais	Competências exigidas no exercício da função
Dar suporte administrativo e técnico nas áreas de recursos humanos, administração, finanças e logística	Operar sistemas administrativos e softwares de uso geral e específico; Dar andamento aos fluxos administrativos relativos ao setor de trabalho; Conhecer e aplicar a legislação pública geral e institucional concernente aos procedimentos do setor de trabalho.
Atender usuários, fornecendo e recebendo informações	Atender com empatia e boa comunicação toda a comunidade universitária, alunos, professores e comunidade externa, cooperando para a excelência da instituição.
Tratar de documentos variados, cumprindo todo o procedimento necessário referente aos mesmos	Organizar o recebimento, tramitação e guarda de documentos.
Preparar relatórios e planilhas	Utilizar ferramentas de softwares específicos para elaboração de relatórios e planilhas; Utilizar redação oficial;
Executar serviços áreas de escritório	Neste estudo, esta atribuição foi considerada incluída nas demais atribuições apresentadas.
Assessorar nas atividades de ensino, pesquisa e extensão	Neste estudo, esta atribuição foi considerada incluída nas demais atribuições apresentadas, uma vez que abrange todas as atividades anteriormente descritas.

Fonte: os autores

Neste sentido, corrobora-se a visão de CARVALHO (2019) sobre a complexidade das competências requeridas na prática.

No plano de capacitação da CCP de 2019 referentes aos STAEs da UFSC, foram oferecidos diversos cursos como Cerimonial Universitário, Convênios e Contratos Fundacionais, Gestão de Riscos, Gestão e fiscalização de contratos terceirizados, Instrução de processos para contratação de serviços terceirizados, Instrução e acompanhamento de processos de compras na UFSC, Lei anticorrupção e responsabilização administrativa de pessoas jurídicas dentre outros.

Destes, listou-se no quadro 2 os mais próximos do desenvolvimento de competências para realizar tarefas da rotina de trabalho do servidor na coordenação, sua programação, objetivos e metodologia ofertada, relacionando-os na última coluna com o rol de competências exigidas dos servidores.



## RECIMA21 - REVISTA CIENTÍFICA MULTIDISCIPLINAR

ISSN 2675-6218

ANÁLISE DAS AÇÕES VOLTADAS PARA O DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS DOS  
NOVOS SERVIDORES TÉCNICOS ADMINISTRATIVOS: UM ESTUDO DE CASO NA UFSC  
Patrícia Ida Gonçalves Pinheiro, Lizete Maria Torres, Marcos Baptista Lopez Dalmau

Quadro 2 – Programação 2019 – Eventos de Capacitação CCP

<b>Evento</b>	<b>Data</b>	<b>Objetivos</b>	<b>Metodologia de oferta</b>	<b>Competências</b>
Agentes de comunicação da UFSC	11/2019	Capacitar os participantes para agir comunicativamente no ambiente organizacional	Curso presencial com aula expositiva, reflexão coletiva e integração ao Grupo de Trabalho.	Comunicação organizacional e pessoal.
Cidadania e inclusão social no atendimento ao cidadão	05/2019 e 10/2019	Explicitar a importância do bom atendimento ao cidadão pelos servidores técnico.	Curso presencial com exposição dialogada e trabalhos de grupo.	Educação, empatia, comunicabilidade ética, democracia, justiça e igualdade.
Do planejamento à resolução de problemas	12/2019	Capacitar os servidores sobre conceitos teóricos e práticos de planejamento, priorização e resolução de problemas	Curso presencial com aulas expositivas e dialogadas e atividades práticas.	Gestão do Tempo, produtividade, propósito, planejamento, priorização, execução, resolução de problemas
Excel para engenharia	04/2019	Capacitar os participantes para a utilização de recursos avançados do Excel	Curso semipresencial com apresentação do conteúdo por meio de slides, debates e elaboração de planilhas.	Conhecimento de Excel
Gestão de processos (bpm) - teoria e prática	04/2019 e 10/2019	Capacitar servidores com conhecimentos teóricos e práticos em Gestão de Processos	Curso presencial com slides, exercícios práticos, trabalho em equipes, elaboração de projetos.	Conhecimento de prática da gestão de processos.
Iniciação ao ambiente institucional - UFSC	02/2019 e 09/2019	Dar subsídios aos servidores recém-admitidos na UFSC para que possam representar em suas ações as funções do Estado e a missão da UFSC.	EAD com exposição audiovisual, práticas individuais e coletivas e fóruns de discussão.	Representar a instituição e o Estado.
Legislação administrativa e atos normativos da UFSC: orientações para uma boa prática administrativa	05/2019	Apresentar aspectos fundamentais para uma boa prática administrativa na produção dos atos jurídicos.	Curso presencial com exposição do conteúdo, debates e análise de dados concretos.	Boa prática administrativa na produção de atos jurídicos.
Plataforma solar: spa, alx e scl	09/2019	Capacitar o servidor a criar, editar e gerenciar processos de compras, de almoxarifado e pedidos em geral na plataforma Solar.	Curso EAD com aula expositiva com apresentação do conteúdo.	Editar e gerenciar processos administrativos em geral.



## RECIMA21 - REVISTA CIENTÍFICA MULTIDISCIPLINAR

ISSN 2675-6218

ANÁLISE DAS AÇÕES VOLTADAS PARA O DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS DOS NOVOS SERVIDORES TÉCNICOS ADMINISTRATIVOS: UM ESTUDO DE CASO NA UFSC  
Patricia Ida Gonçalves Pinheiro, Lizete Maria Torres, Marcos Baptista Lopez Dalmau

Sistemas de processos administrativos (spa)	12/2019	Capacitar o servidor sobre a utilização do Sistema de Processos Administrativos (SPA) da Plataforma Solar.	Curso presencial com aula expositiva e aplicação de exercícios.	Editar e gerenciar processos administrativos em geral.
---	---------	--	---	--

Fonte: CCP/UFSC (2019) adaptado pelos autores

Observa-se no quadro uma agenda fixa de cursos que não permite ao servidor principiante inscrever-se, dependendo da data de sua posse e os cursos, por serem, em sua grande maioria, teóricos e não totalmente alinhados com o que se precisa ter em termos de competência nas coordenações, carecem de considerar aspectos práticos que, com a parceria e participação das chefias imediatas e materiais de Gestão do Conhecimento, poderão agregar valor e minimizar o tempo de desenvolvimento das mesmas.

Consultou-se, para complementar os dados encontrados no plano anual de capacitação, a CCP, através de sua representante, com a finalidade de conhecer o planejamento e execução as ações de capacitação.

De acordo com o apurado, a CCP baseia-se no Decreto-Lei 9.991, já referenciado na introdução deste artigo, como se constata na interlocução da entrevistada R:

O Decreto-Lei 9.991 está regendo o novo plano nacional de desenvolvimento do servidor. O nosso plano é dividido em linhas, e em cada linha a gente vai colocando as ações de capacitação, que podem ser cursos, oficinas, workshops.

Portanto, o Decreto Lei citado norteia as ações de capacitação, seu planejamento e execução.

Quanto à disponibilidade dos cursos em seu cronograma, a entrevistada R argumenta depender a CCP de alguns fatores, descritos na fala abaixo:

Cada curso de capacitação o que a gente leva em consideração: se tem, ministrante na casa, aí a gente monta o plano de ensino do curso, onde a gente coloca a ementa do curso, a carga horária.

Frente à colocação, a infraestrutura pessoal impacta de forma imperativa na concretização das ações de capacitação, podendo inclusive, ser impedimento à sua realização.

Algumas outras limitações para a oferta de ações de capacitação citadas pela entrevistada R:

Agora com o novo decreto, muita coisa vai mudar, porque a ENAP vai abarcar muita coisa. O que a ENAP ofertar, a UFSC não poderá ofertar. O que ela não ofertar vai dizer se a UFSC poderá ou não ofertar.

Surge então o limitante hierárquico que deve ser obedecido, porém esta declaração não se adequa ao desenvolvimento de competências do STAE em seu setor específico, uma vez que a ENAP não tem domínio sobre as especificidades de cada órgão e que o Decreto 9.991 em seu artigo VI incumbe à instituição de fazê-lo.

Levando-se em conta as obrigatoriedades legais, indagou-se à CCP quais fatores são considerados no planejamento das ações de capacitação, ao que a entrevistada R respondeu:



## RECIMA21 - REVISTA CIENTÍFICA MULTIDISCIPLINAR ISSN 2675-6218

ANÁLISE DAS AÇÕES VOLTADAS PARA O DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS DOS  
NOVOS SERVIDORES TÉCNICOS ADMINISTRATIVOS: UM ESTUDO DE CASO NA UFSC  
Patrícia Ida Gonçalves Pinheiro, Lizete Maria Torres, Marcos Baptista Lopez Dalmau

[...] Com base no levantamento de necessidades de capacitação, que vem de diferentes formas: obrigatoriamente legais; no final da avaliação do estágio probatório a chefia tem um espaço para sugerir capacitações para o seu servidor (...) através da avaliação de desempenho, onde se pode registrar as necessidades de capacitação; por sugestão de ministrantes, que podem propor um curso de capacitação; por sugestão dos setores, que se juntam e acessam no nosso site, no SGCA que tem um link que informa como propor uma ação de capacitação e através das avaliações de reações dos cursos de capacitação, cada curso recebe uma avaliação de reação a ser preenchida pelo participante ao final do curso.

Depreende-se desta afirmação os caminhos utilizados para o levantamento das necessidades de ações de desenvolvimento de competências, porém não se localiza um mapeamento das competências para o servidor recém alocado e a especificidade de seu setor de trabalho, contrariando a interpretação de Leme (2005) em que o cruzamento das competências exigidas ao cargo e as que o indivíduo possui, localiza as lacunas de treinamento para traçar um plano de desenvolvimento.

Indo além, as posses de novos servidores não estão inseridas no planejamento, podendo configurar a não comunicação entre o setor de admissões da PRODEGESP e a CCP, já que a CCP reitera não estar inteirada dos problemas de ambientação do servidor em seu setor por não serem a ela direcionados e que os problemas específicos dessa ambientação ao setor de trabalho não estão contemplados na modalidade atual de capacitação, como evidencia a entrevistada R:

No momento é o que conseguimos ofertar. É uma obrigatoriedade legal. As reações de capacitação dos cursos nos trazem as demandas. Se o servidor fala de suas dificuldades em outro setor, a gente não tem acesso. Nós não temos como verificar as necessidades de capacitação sem que sejamos informados das mesmas e as especificidades não se enquadram nessa modalidade.

Neste ponto, faz-se adequada à colocação de Bündchen (2005) sobre o envolvimento de várias estruturas no desenvolvimento de competências e isto parece não estar contemplado no exposto pela CCP, e a entrevistada R exprime esse desalinho:

A gente não tem como fazer tudo. Cursos de obrigatoriedade legal vão acontecer. Os demais consideramos a demanda. Há os cursos clássicos que sempre acontecem.

Este cenário demonstra empenho da CCP para cumprir seu papel na instituição, reconhecendo suas barreiras e as lacunas de competências que não são preenchidas, mas parece seguir solitária nessa função dentro da estrutura de gestão de pessoas.

Questionou-se então se as chefias costumam solicitar ações de capacitação para seus servidores e como são recebidas e processadas pela CCP, e a entrevistada R respondeu:

Sim. É normal. Algumas solicitam mais. O que acontece bastante é oferecermos um curso e a chefia nos informar que é muito importante que seu servidor faça o curso. (...) O servidor indicado pela chefia tem prioridade. Quando a chefia pede uma ação de capacitação, juntamente com a pedagoga da CCP, analisamos a proposta e verificamos a necessidade da mesma e até se outro curso existente já trata do assunto, ainda que superficialmente, podemos buscar aprofundar isso neste curso, sem a necessidade de criar outro. O tempo de resposta é o plano anual, todos os cursos têm que estar no plano anual de capacitação.



## RECIMA21 - REVISTA CIENTÍFICA MULTIDISCIPLINAR ISSN 2675-6218

ANÁLISE DAS AÇÕES VOLTADAS PARA O DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS DOS  
NOVOS SERVIDORES TÉCNICOS ADMINISTRATIVOS: UM ESTUDO DE CASO NA UFSC  
Patrícia Ida Gonçalves Pinheiro, Lizete Maria Torres, Marcos Baptista Lopez Dalmau

Na fala acima é possível perceber a ausência de um item de capacitação já consolidado institucionalmente para desenvolver as competências do novo servidor para seu local de trabalho.

Na UFSC os setores são diversos, porém há replicação deles dentro da estrutura, como departamentos, coordenadorias e secretarias em todos os centros de ensino, o que significa uma homogeneidade de tarefas a serem executadas, criando a possibilidade de ações de capacitação para setores pares unificada.

Considerados os achados na consulta à CCP, passou-se à análise dos conteúdos encontrados nas entrevistas com os servidores e seus respectivos gestores.

Tanto os servidores quanto seus gestores apontaram a falta de domínio dos sistemas e processos administrativos utilizados na instituição para a execução das tarefas cotidianas de seu setor, como descreveram os entrevistados T1, T2, T4 e G1 respectivamente:

Não conhecia os sistemas e os meandros de cada procedimento (...) Mas com dificuldade, tive que pesquisar, ligar pra um setor, pra outro, pra buscar as informações de onde procurar, qual a melhor forma de fazer.

Eu também estava ingressando na coordenação. Fomos aprendendo juntos. Tivemos apoio do DAE, de outras coordenadorias. Uma cooperação entre colegas. Não existe nada formalizado. É uma lacuna que deveria ser preenchida pela gestão de pessoas.

Sofri um pouco porque não tinha alguém do meu lado. (...) A falta de um treinamento inicial. E também lidar com tudo novo, sem saber como trabalhar com os processos, os sistemas.

No início tive muitas dificuldades, principalmente por informações desconhecidas, mas com a ajuda dos colegas consegui superar.

Nestes depoimentos é nítida a carência de acompanhamento e desenvolvimento de competências relacionadas às ferramentas administrativas empregadas pela organização, citadas por todos, o que vai de encontro com o pensamento de Alles (2006) onde a formação desenvolve competências para melhor moldar a pessoa a seu posto, pois a intenção é colocar o sujeito em ação.

A falta desta formação implica em insegurança ao executar qualquer tarefa, como exemplificam as narrativas dos entrevistados T1, T3 e G2:

(...) sempre procurava alguém pra me certificar de que aquilo que eu tava fazendo tava certo. Geralmente um servidor mais experiente pra dizer “faz assim” ou “pelo menos é assim que eu faço”. Então a gente confia e faz.

Eu queria tanto um manual do CTC, não tem nada em nenhum lugar. Tive que trabalhar no escuro.

O setor que capacita o servidor não deixa claras as rotinas do setor para onde ele vai. Deveriam dar cursos prévios para os setores. Cada grupo deveria ter claras as rotinas mais específicas. É tentativa e erro.

Neste ponto se faz clara a posição de Carvalho et al. (2009) quando cita que o hiato de competências interfere diretamente nos processos de trabalho.



## RECIMA21 - REVISTA CIENTÍFICA MULTIDISCIPLINAR ISSN 2675-6218

ANÁLISE DAS AÇÕES VOLTADAS PARA O DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS DOS  
NOVOS SERVIDORES TÉCNICOS ADMINISTRATIVOS: UM ESTUDO DE CASO NA UFSC  
Patrícia Ida Gonçalves Pinheiro, Lizete Maria Torres, Marcos Baptista Lopez Dalmau

Os posicionamentos demonstrados expõem o esforço de servidores e gestores na busca pela forma correta de agir nas demandas que se lhe apresentavam, uma vez que as capacitações se concentram em linhas genéricas e não estão à disposição do servidor atemporalmente, implicando em um início de trabalho sem um direcionamento de como fazer, a quem se reportar para perguntar, como se vê nas narrativas dos entrevistados T2 e G2:

No curso de ambientação, eu percebi que o servidor que entrava em setores com servidores mais antigos, a entrada era mais suave. Quando eu entrei aqui pensei que haveria uma ambientação, que fosse mais intensiva, uma semana, pelo menos.

Esse primeiro ano de adaptação do STAE novo foi o meu pior ano, eu tive que fazer uma série de atividades que não estavam no meu escopo de trabalho. Uma dificuldade imensa dele de não saber por onde começar.

Dados os fatos descritos, identifica-se uma dissonância entre as capacitações disponibilizadas e as necessidades prementes no local de trabalho dos recém contratados, aderente ao que traz Moreira (2018), onde executar uma tarefa em um determinado espaço exige o desenvolvimento de competências distintas.

Com o propósito de conhecer, apontadas essas lacunas de competências, como o servidor aprende e desenvolve as competências requeridas no setor, questionou-se a forma como são repassadas a ele as rotinas do setor, se há alguma ação formalizada para tanto, se existem manuais ou trilhas de aprendizagem e o que se obteve em resposta foi inexistência ou a tentativa de construção de manuais de procedimentos, como apontam os entrevistados G2 e T3:

A servidora que estava antes tinha iniciado um mapeamento de processos. Muitas coisas eu tinha uma noção daí e o resto foi perguntando, olhando os documentos anteriores. Descobri por conta própria.

Eu até fiquei de fazer isso, no final da minha gestão. Mas não deu tempo ainda. Quero preparar em planilhas, separadas por periodicidade as tarefas que têm que ser feitas e o momento que elas têm que ser feitas. Isso do ponto de vista da coordenação. Não seria o detalhamento dos fluxos para o STAE, mas já ajudaria, porque existe uma preparação que tem que ser feita previamente por ele.

Percebe-se esforços individuais de desenvolvimento de competências e gestão do conhecimento, sem o envolvimento de mais personagens da gestão, como afirma Felipe (2006).

Com base no exposto, os novos servidores têm que descobrir as tramitações e modos de fazer das tarefas dele cobradas no âmbito de seu trabalho, custando a eles e à instituição tempo e possibilidades de erros.

Como visto até então, os entrevistados direcionam suas falas para o hiato de competências existentes, que devem ser atenuadas com iniciativas de desenvolvimento de competências.

Assim, procurou-se saber a visão dos STAEs e seus gestores sobre as capacitações oferecidas pela CCP, se supriram suas necessidades de desenvolvimento de competências.

Segundo suas experiências, a capacitação é deveras importante, porém está aquém de suas necessidades de desenvolvimento de competências para o trabalho em seus setores além de



## RECIMA21 - REVISTA CIENTÍFICA MULTIDISCIPLINAR ISSN 2675-6218

ANÁLISE DAS AÇÕES VOLTADAS PARA O DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS DOS  
NOVOS SERVIDORES TÉCNICOS ADMINISTRATIVOS: UM ESTUDO DE CASO NA UFSC  
Patrícia Ida Gonçalves Pinheiro, Lizete Maria Torres, Marcos Baptista Lopez Dalmau

acontecer em datas díspares aos períodos em que são necessárias aos recém contratados. As falas dos entrevistados T1 e T3 traduzem tais percepções:

Fiz apenas o de ambientação. Agora vou fazer o de SPA, só nove meses depois consegui vaga.

Fiz curso de SPA. Mas não tinha um específico pra coordenadoria, sobre matrícula, ajuste de matrícula... uma capacitação específica. E uma do sistema acadêmico.

Nota-se que os servidores foram empossados e direcionados aos seus locais de trabalho antes de ocorrerem ações de capacitação, então é correto afirmar que o cronograma de ações de capacitação é pré-estabelecido e as posses de servidores acontecem em datas diversas, deixando por vezes o servidor recém-chegado sem a possibilidade de participar dos mesmos.

### 6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Tendo em conta a importância dos técnicos administrativos em educação ocupantes do cargo de assistente administrativo na complexa dinâmica da universidade para atingir seus objetivos, observa-se a carência de capacitação inicial quando estes indivíduos principiam suas atividades, minimizando lacunas de competências e possíveis problemas de execução de tarefas que possam acarretar prejuízos à instituição no que tange sua excelência; à comunidade no que diz respeito aos serviços prestados pela universidade e ao servidor, implicando em frustrações e insatisfações que refletirão em seu desempenho e comportamento como sujeito atuante neste órgão.

A partir da pesquisa documental e da categorização das respostas obtidas nas entrevistas não se encontrou normatizadas nem padronizadas, ações de capacitação capazes de diminuir as lacunas de competências apresentadas na entrada de um STAE em um determinado setor da instituição.

Não obstante haver um plano de capacitação anual e este esteja baseado em atos legais ao ser executado, este apresenta limitações quando se trata do desenvolvimento de competências que provisionem o servidor novato para sua prática laboral.

Sendo assim, esta pesquisa buscou evidenciar tais lacunas no intuito de colaborar com a UFSC na reflexão sobre elas, demonstrando a importância do desenvolvimento de competências aos servidores recém investidos do cargo divisando-se a excelência desta instituição na prestação de seus serviços à sociedade.

Cabe salientar que o preparo do novo STAE para desenvolver as competências mínimas exigidas para executar suas tarefas, propiciará a este maior segurança ao realizar as demandas sob sua responsabilidade e avanços substanciais no que concerne à primazia dos serviços prestados à comunidade universitária.

### REFERÊNCIAS

ALLES, M. A. **Desarrollo del talento humano**: basado em competencias. Buenos Aires: Granica, 2006.



## RECIMA21 - REVISTA CIENTÍFICA MULTIDISCIPLINAR ISSN 2675-6218

ANÁLISE DAS AÇÕES VOLTADAS PARA O DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS DOS NOVOS SERVIDORES TÉCNICOS ADMINISTRATIVOS: UM ESTUDO DE CASO NA UFSC  
Patrícia Ida Gonçalves Pinheiro, Lizete Maria Torres, Marcos Baptista Lopez Dalmau

ANTONIO, Kuller José; DE FÁTIMA, Rodrigo Natalia. **Metodologia de desenvolvimento de competências**. São Paulo: Editora Senac, 2019.

BELFORT, R. M; SANTOS, Eliana Di F. M. da S.; TADEUCCI, M. de S. R. Gestão por competências: um novo modelo de gerenciamento. **Revista UNI**, 2, 39-53, jan./jul. 2012.

BOHLANDER, George; SHERMAN, Arthur; SNELL, Scott A. **Administração de Recursos Humanos**. 14. ed. São Paulo: Learning, 2010.

BRANDÃO, H. P.; **Mapeamento de competências**: ferramentas, exercícios e aplicações em gestão de pessoas. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2017.

BRASIL. **Lei 3.849, de 18 de dezembro de 1960**. Federaliza a Universidade do Rio Grande do Norte, cria a Universidade de Santa Catarina e dá outras providências. Disponível em [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/Leis/1950-1969/L3849.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/1950-1969/L3849.htm). Acesso em: 20 set. 2019.

\_\_\_\_\_. **Decreto 94.664, de 23 de julho de 1987**. Aprova o Plano Único de Classificação e Retribuição de Cargos e Empregos de que trata a Lei nº 7.596, de 10 de abril de 1987. Disponível em [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/decreto/antigos/d94664.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/antigos/d94664.htm). Acesso em: 20 set. 2019.

\_\_\_\_\_. **Lei nº 11.091, de 12 de janeiro de 2005**. Dispõe sobre a estruturação do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação, no âmbito das Instituições Federais de Ensino vinculadas ao Ministério da Educação, e dá outras providências. Disponível em [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/ato2004-2006/2005/lei/11091.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/ato2004-2006/2005/lei/11091.htm). Acesso em: 10 maio 2019.

\_\_\_\_\_. **Decreto-Lei 5.707, de 23 de fevereiro de 2006**. Institui a Política e as Diretrizes para o Desenvolvimento de Pessoal da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, e regulamenta dispositivos da Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/Ato2004-2006/2006/Decreto/D5707.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Ato2004-2006/2006/Decreto/D5707.htm). Acesso em: 13 dez. 2019.

\_\_\_\_\_. **Decreto-Lei 9.991, de 28 de agosto de 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. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/Ato2019-2022/2019/Decreto/D9991.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Ato2019-2022/2019/Decreto/D9991.htm). Acesso em: 13 dez. 2019.

\_\_\_\_\_. Ministério da Educação. **Ofício Circular 015/2005/CGGP/SAA/SE/MEC**. Brasília, DF: Ministério da Educação, 28 nov. 2005.

\_\_\_\_\_. Ministério da Educação. **Ofício Circular 1/2017/COLEP/CGGP/SAA-MEC**. Brasília, DF: Ministério da Educação, 14 mar. 2017.

CARBONE, Pedro Paulo; BRANDÃO, Hugo Pena; LEITE, João Batista Diniz; VILHENA, Rosa Maria. **Gestão por competências e gestão do conhecimento**. Rio de Janeiro: Ed. Fundação Getúlio Vargas – FGV, 2009. Série Gestão de Pessoas.

CAREGNATO, Rita Catalina Aquino; MUTTI, Regina. Pesquisa qualitativa: análise de discurso versus análise de conteúdo. **Texto & Contexto-Enfermagem**, v. 15, p. 679-684, 2006.

CARVALHO, Antônio Ivo de et al. **Escolas de governo e gestão por competências**: mesa redonda de pesquisa-ação. Brasília, DF: ENAP, 2009.

CARVALHO, Rodrigo Baroni de; GAZZI, Ofir de Vilhena; FERREIRA, Marta Araujo Tavares. Integrando Gestão de Competências e Gestão do Conhecimento: o Caso do Banco de



## RECIMA21 - REVISTA CIENTÍFICA MULTIDISCIPLINAR ISSN 2675-6218

ANÁLISE DAS AÇÕES VOLTADAS PARA O DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS DOS NOVOS SERVIDORES TÉCNICOS ADMINISTRATIVOS: UM ESTUDO DE CASO NA UFSC  
Patrícia Ida Gonçalves Pinheiro, Lizete Maria Torres, Marcos Baptista Lopez Dalmau

Desenvolvimento de Minas Gerais. *In*: ANGELONI, Maria Terezinha. **Gestão do Conhecimento no Brasil: casos, experiências e práticas de empresas públicas**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2009. p. 151-158.

CHRISPIM, Anna Carla Duarte. A capacitação e a gestão por competências como ferramenta para o desenvolvimento institucional da administração fazendária no âmbito da Receita Federal do Brasil. **Caderno de Finanças Públicas**, Brasília, n. 14 p. 5-68, dez. 2014.

DE SOUZA, Eduardo Neves da Cruz et al. Mapeamento das competências de técnicos de enfermagem em um hospital público. **Revista de Administração em Saúde**, v. 20, n. 81, 2020.

DUTRA, Joel Souza; DUTRA, Tatiana Almendra; DUTRA, Gabriela Almendra. **Gestão de pessoas: realidade atual e desafios futuros**. São Paulo: Atlas, 2019.

FELIPPE, Maria Inês. Identificação das necessidades de treinamento por competência. **Manual de treinamento e desenvolvimento: processos e operações**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

FLEURY, Maria Tereza Leme; FLEURY, Afonso. Construindo o conceito de competência. **Revista de Administração Contemporânea**, [s. l.], v. 5, p.183-196, 2001. Fap UNIFESP (SciELO). Disponível em: [http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1415-65552001000500010&lng=pt&lng=pt](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1415-65552001000500010&lng=pt&lng=pt). Acesso em: 14 nov. 2019.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas S. A., 2010.

IMAI, Caroline Akemi Pinheiro; BORTOLO, Deisilane Constâncio; BAPTISTA, Noemi Lustosa. Programa de acompanhamento de novos servidores do Inmetro. *In*.: **VI CONGRESSO DE GESTÃO PÚBLICA**. Brasília: Consad, 2013. p. 1-22.

LEME, Rogério. **Aplicação prática de gestão de pessoas: mapeamento, treinamento, seleção, avaliação e mensuração de resultados de treinamento**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005.

MENDES, Mônica Scóz. **Competências requeridas às chefias intermediárias da PRODEGESP/UFSC: do mapeamento à capacitação**. 2017. 152 p. Dissertação (Mestrado profissional) - Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Sócio-Econômico, Programa de Pós-Graduação em Administração Universitária, Florianópolis, 2017. Disponível em: <http://www.bu.ufsc.br/teses/PPAU0152-D.pdf>

MOREIRA, Katia Denise. **Proposição metodológica para o desenvolvimento de competências secretariais no contexto da gestão universitária**. 2018. 301 p. Tese (Doutorado) - Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Sócio-Econômico, Programa de Pós-Graduação em Administração, Florianópolis, 2018. Disponível em: <http://www.bu.ufsc.br/teses/PCAD1077-T.pdf&qt>;

PACHECO, Luzia et al. **Capacitação e desenvolvimento de pessoas**. 2. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2009.

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

RABAGLIO, Maria Odete. **Ferramentas de avaliação de performance com foco em competências**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2013

SILVA, A. B.; BISPO, A. C. K. A.; AYRES, S. M. P. M. **Desenvolvimento de carreiras por competências**. Brasília: Enap, 2019.

SILVA, Marcelo Dias; DALMAU, Marcos Baptista Lopez. Critérios para a ampliação da equipe de mapeadores como subsídio ao mapeamento de competências das unidades administrativas do Tribunal de Justiça de Santa Catarina. *In*.: HULSE, Wanderley Horn; OLIVO, Luis Carlos Cancelier de



**RECIMA21 - REVISTA CIENTÍFICA MULTIDISCIPLINAR**  
**ISSN 2675-6218**

ANÁLISE DAS AÇÕES VOLTADAS PARA O DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS DOS  
 NOVOS SERVIDORES TÉCNICOS ADMINISTRATIVOS: UM ESTUDO DE CASO NA UFSC  
 Patrícia Ida Gonçalves Pinheiro, Lizete Maria Torres, Marcos Baptista Lopez Dalmau

(org.). **Gestão por competências e ambiente de trabalho**. Florianópolis: Centro de Estudos Jurídicos, 2015. p. 17-49.

SILVA, Narbal. Gestão de pessoas por competências: ideias norteadoras, limites e possibilidades. In: **FÓRUM NACIONAL DE PRÓ-REITORES DE GESTÃO DE PESSOAS**, 1. 2018. Livro. Florianópolis: UFSC, 2018. v. 1, p. 45 - 62. Disponível em: <http://www.forgepe.ufsc.br/livro>. Acesso em: 06 jun. 2019.

TRIVIÑOS, Augusto N. S. **Introdução à Pesquisa em Ciências Sociais**. São Paulo: Atlas, 1987.

UFSC. Universidade Federal de Santa Catarina. **Boletim de dados 2018**. Departamento de Planejamento e Gestão da Informação/DGPI e Secretaria de Planejamento e Orçamento/Seplan (Org.). 2018. Disponível em: <http://dpgi.seplan.ufsc.br/files/2019/07/Boletim-de-dados-2018.pdf>. Acesso em: 13 nov. 2019.

\_\_\_\_\_. Universidade Federal de Santa Catarina (2019). **Plano Anual de Capacitação**. Florianópolis. Disponível em: <https://capacitacao.paginas.ufsc.br/files/2019/04/PAC-2019.pdf>. Acesso em: 15 ago. 2019.

\_\_\_\_\_. Universidade Federal de Santa Catarina (2019). **CCP – Coordenadoria de Capacitação de Pessoas**. UFSC, 2019.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2015.

ZANGISKI, Marlene Aparecida da Silva Gonçalves; LIMA, Edson Pinheiro de; COSTA, Sérgio Eduardo Gouvêa da Costa. Aprendizagem organizacional e desenvolvimento de competências: uma síntese a partir da gestão do conhecimento. **Produto & Produção**, v. 10, n. 1, p. 54-74, fev. 2009.

ZARIFIAN, P. A gestão da e pela competência. In: **Seminário Educativo Profissional, Trabalho E Competências**. Rio de Janeiro: Centro Internacional para a Educação, Trabalho e Transferência de Tecnologia, 1996. Mimeo.