

A atuação dos secretários na Escola de Engenharia da Universidade Federal de Minas Gerais baseado-se na Gestão por Competências: alocação de pessoal, treinamento e motivação

Autoras: Shirley Garcia Pereira de Azevedo - Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG)
shirley.garcia.2@hotmail.com

Fernanda Moura de Abreu - Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG)
fmabreu@ufmg.br

RESUMO

Este trabalho consiste em uma pesquisa descritiva que busca identificar a Gestão por Competências e os possíveis impactos dessa gestão na atuação dos ocupantes de função de Secretário e do cargo de Secretário Executivo na Escola de Engenharia da UFMG. Foram utilizadas fontes primárias de dados, coletadas a partir de um questionário semiestruturado e uma entrevista não estruturada com o Assessor de Recursos Humanos da Escola de Engenharia da UFMG, bem como fontes secundárias tais como revisão bibliográfica sobre Gestão por Competências sob a ótica de teóricos que abordam os temas gestão de pessoas na administração pública e gestão por competências e material disponibilizado pelo entrevistado. A análise de dados foi qualitativa, utilizando-se a técnica de análise de conteúdo. Os principais resultados obtidos foram a constatação da inexistência de critérios de alocação de pessoal na UFMG, a existência da Gestão por Competências somente na teoria e a motivação dos servidores em desempenhar suas atividades, mesmo com os empecilhos causados pela falta de treinamento formal e adequação competência x setor de trabalho. Concluiu-se que há necessidade de nova legislação visando a Gestão por Competências e modernização nos processos de seleção, alocação e treinamento de pessoal na Universidade.

Palavras-chave: Gestão por Competência; secretários; alocação de pessoal; treinamento

1) INTRODUÇÃO

O mundo passou por grandes mudanças, que alteraram a ordem estabelecida. Desde a revolução industrial, nos séculos XVIII e XIX, o capital e o trabalho têm influenciado o desenvolvimento político, social e cultural, dentre outros aspectos. De maneira similar, surgiu o mundo globalizado e a sociedade da informação no fim do século XX. Essa sociedade da informação nada mais é do que um novo paradigma técnico, organizacional, social, cultural, político e econômico, cujo principal insumo é a informação (e principalmente seu uso), propiciado pelo desenvolvimento tecnológico. Com isso, cresce a exigência por melhores serviços nas empresas privadas e também nas públicas. O administrador público deverá atuar de forma inovadora para responder às necessidades e interesses dos cidadãos buscando o aumento da eficiência pela melhora do profissionalismo e nos instrumentos de gerenciamento dos servidores (Denhardt, 2012).

As organizações públicas requerem uma gestão que busque o aumento da eficiência e eficácia por parte dos servidores, para que a instituição possa crescer e se desenvolver dentro do seu nicho de atuação, garantindo um serviço público cada vez mais pautado nos princípios básicos da administração pública de legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência. De maneira análoga, os servidores também buscam melhor qualidade de vida e ferramentas que possam lhes proporcionar maior realização pessoal e profissional, permitindo que seu trabalho possa ser desenvolvido da melhor maneira possível. Diante disso, a Gestão por Competências torna-se uma estratégia cada dia mais necessária ao atendimento das necessidades das organizações e alcance das metas pessoais dos servidores.

Uma boa gestão em uma instituição pública, especialmente em uma Universidade, caso que iremos abordar neste estudo, necessita de verdadeiros líderes que saibam valorizar e gerir seu quadro discente, docente e técnico-administrativo, para que estes estejam preparados e atentos às mudanças e ao compromisso de ensino, pesquisa e extensão das Universidades.

Referindo-se à Administração Pública Federal, a Gestão por Competências, além de conveniente, é necessária, de acordo com o Decreto nº 5.707, de 23 de fevereiro de 2006, pelo qual se estabelece que organizações públicas federais devam pautar sua gestão pelo conceito de competências.

No entanto, a implantação desse modelo é de extensa complexidade, visto que existem imposições legais, tais como a obrigatoriedade de ingresso através de concurso público para contratação de novos servidores que, apesar de capacitados em relação à teoria, nem sempre são avaliados em suas características psicológicas e pessoais peculiares e muito menos por suas habilidades únicas, competências profissionais, produtividade e responsabilidade.

Diante do exposto, surge o seguinte questionamento: quais os mecanismos utilizados pela Escola de Engenharia da Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG) com o auxílio da Pró-Reitoria de Recursos Humanos da UFMG (PRORH) para seleção, treinamento, desenvolvimento e carreira dos ocupantes das funções de Secretários e dos cargos de Secretários Executivos visando a implementação da Gestão por Competências em atendimento ao Decreto 5.707/2006?

O Regimento Geral da UFMG estabelece em seu artigo 86 que “A UFMG manterá plano de desenvolvimento do pessoal do corpo técnico e administrativo, mediante a realização de programas permanentes destinados a promover sua capacitação, seu aperfeiçoamento e sua qualificação” (UFMG, 2012).

Percebe-se através dos boletins informativos do Sindicato dos Trabalhadores das Instituições Federais de Ensino (SINDIFES) uma insatisfação generalizada na UFMG. O próprio Plano de Desenvolvimento Institucional (2013-2017) da Universidade busca uma gestão com “características que incentivem a permanência nela dos servidores de bom desempenho, evitando a indesejável e constante renovação de quadros, originadas pela insatisfação profissional”. Some-se a isso, a oferta crescente de concursos nos últimos anos pelos governos federais, estaduais, do Distrito Federal e municipais e a constante qualificação dos candidatos, propiciado muitas vezes pelo próprio Estado através de incentivos tais como o Programa Universidade Para Todos (Prouni), Programa Nacional de Acesso ao Ensino Técnico e Emprego (Pronatec) e Sistema de Seleção Unificada (Sisu), dentre outros. Todos esses fatores demonstram a relevância deste estudo.

O objetivo geral deste trabalho é avaliar a Gestão por Competências e os possíveis impactos dessa gestão na atuação dos ocupantes de cargos e funções de Secretários na Escola de Engenharia da UFMG.

Os objetivos específicos são: i) identificar se há utilização da Gestão por Competências para seleção e alocação de pessoal na UFMG; ii) identificar quais são os critérios utilizados pela Escola de Engenharia para alocação de seu pessoal nas secretarias acadêmicas e administrativas; iii) identificar e analisar os possíveis impactos gerados pela Gestão por Competências nos ocupantes das funções de Secretário e do cargo de Secretário Executivo e o grau de motivação dos mesmos nos desempenhos das atividades.

2) GESTÃO POR COMPETÊNCIAS

De acordo com o inciso I do art. 2º do Decreto 5.707/2006:

gestão por competência: gestão da capacitação orientada para o desenvolvimento do conjunto de conhecimentos, habilidade e atitudes

necessárias ao desempenho das funções dos servidores, visando ao alcance dos objetivos da instituição.

Segundo Dutra (2001), competência é um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias para que as pessoas desenvolvam suas atribuições e responsabilidades. Para Fleury e Fleury (2000), “Competência: um saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos, habilidades, que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo”.

Nos conceitos apresentados, a organização deve utilizar das competências individuais para alcançar seus objetivos, fazendo uma união de suas necessidades e dos interesses pessoais dos servidores. A competência deve ser entendida como um somatório de conhecimentos, habilidades e atitudes que agregam valor não somente à organização, mas também ao servidor, buscando o sucesso de ambos.

No entanto, em se tratando de organizações públicas, os servidores públicos devem dar atenção às normatizações existentes e aos valores sociais (Denhardt, 2012). Nesse aspecto, a falta de motivação, causada principalmente pela dificuldade em atribuir maneiras de recompensar os servidores mais eficientes, torna a implantação da Gestão por Competências um grande desafio.

Outro grande desafio refere-se à mudança da cultura organizacional do serviço público, que é essencialmente burocrático. Para implantar-se um modelo de Gestão por Competências, há a necessidade da mudança desse modelo burocrático para um modelo gerencial, que busca resultados e valoriza competências.

Segundo Silva e Mello (2013), o que é possível perceber na maior parte dos estudos realizados é a necessidade de identificar as capacidades dos servidores para então propor planos de desenvolvimento e capacitação, de maneira articulada, sistêmica e estratégica.

Segundo Pires *et al* (2005), o mapeamento das competências pode fornecer importantes subsídios para agilizar concursos, ações de recrutamento e seleção interna, otimizando os processos de alocação de pessoal. Além disso, os sistemas informatizados permitem a criação de banco de talentos que permitem buscar os servidores mais capacitados para atendimento das funções.

As organizações públicas devem incentivar a permanência desses servidores capacitados, evitando-se, assim, a alta rotatividade originada pela falta de motivação, gerada pela insatisfação profissional.

3) PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Esta é uma pesquisa descritiva com análise de dados qualitativa via análise de conteúdo.

A pesquisa descritiva tem como objetivo principal, segundo Gil (1991: 46), “a descrição das características de determinada população ou fenômeno [...] São incluídas neste grupo as pesquisas que têm por objetivo levantar as opiniões, atitudes e crenças de uma população”.

Já a técnica de análise de conteúdo é

Um conjunto de técnicas de análise das comunicações visando obter, por procedimentos, sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) destas mensagens (BARDIN, 1977: 42).

Os métodos e instrumentos de coleta de dados são constituídos de fontes primárias e secundárias. As primárias serão obtidas por meio de um questionário semiestruturado (vide anexo A), composto de perguntas objetivas e discursivas, analisados de maneira qualitativa, através da transcrição dos dados de maior destaque e comentário acerca das posições e opiniões dos respondentes em comparação ao referencial teórico deste trabalho e às fontes de dados secundárias. Já as fontes secundárias são as informações obtidas a partir de análises bibliográficas e de uma entrevista com o Assessor de Recursos Humanos da Escola de Engenharia da UFMG.

A revisão da literatura terá, como referência, teóricos que contemplem os temas: gestão de pessoas, gestão de pessoas no serviço público, gestão por competências e administração pública.

4) DESENVOLVIMENTO DA PESQUISA

Iniciamos este trabalho com a entrevista com o Assessor de Recursos Humanos da Escola de Engenharia da UFMG, o servidor João César de Freitas Fonseca. Optamos por não transcrever a entrevista e apenas apontar a opinião do entrevistado através de um resumo do que foi discutido, pois não foi uma entrevista estruturada. Ele nos permitiu, através dessa conversa, estabelecer um panorama da Gestão por Competências dentro do local estudado, que é a Escola de Engenharia e também uma visão Escola-Universidade sobre o tema.

Segundo o Assessor, não há critérios para alocação de pessoal na Universidade. Ele informou que a Lei 11.091, de 12 de janeiro de 2005, que define o Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação (PCCTAE), no âmbito das Instituições Federais de Ensino vinculadas ao Ministério da Educação (MEC), em seu Capítulo II, parágrafos I ao X do art. 3º, prevê a garantia de capacitação, avaliação de desempenho e dimensionamento dos Servidores Técnicos Administrativos em Educação (TAE). No entanto, a Universidade não conseguiu colocar totalmente em prática o que foi estabelecido em lei. Com relação à alocação de pessoal na Escola de Engenharia, segue-se um critério histórico, informal, tentando manter as características e/ou quantitativo de servidores de cada setor, critério esse que deverá ser alterado num futuro bem próximo devido à diminuição do número de servidores da Escola ao longo dos últimos anos.

O processo de seleção, conforme o entrevistado, também não está na alçada da Escola de Engenharia, uma vez que na Universidade é realizada a seleção via concurso público, conforme estabelecido na Constituição Federal da República Federativa do Brasil de 1988. Dessa forma, a seleção segue critérios legais, não havendo o vislumbre da Gestão por Competências nesse processo.

Em termos de distribuição de servidores dentro da Universidade, o Departamento de Desenvolvimento de Recursos Humanos (DRH) da Pró-Reitoria de Recursos Humanos (PRORH) da UFMG vem realizando a tentativa de fazer uma alocação o mais adequada possível às necessidades dos setores, através de um formulário em que os Diretores das Unidades/órgãos informam o perfil do servidor que desejam, escolhendo também se aceitam um servidor vindo de outra Unidade/órgão (remoção) ou diretamente da aprovação no concurso público, como afirmou o entrevistado.

Em termos teóricos, o DRH realiza, através desse formulário, uma seleção prévia, através de entrevistas dos candidatos à vaga solicitada. Na prática, não é de conhecimento do entrevistado os aspectos observados na tomada de decisão dentro desse processo de alocação realizado pelo DRH. Aparentemente, o que ele tem observado é que o formulário, muito lacônico, não tem funcionado corretamente na alocação de servidores por competências de acordo com as vagas previstas nas Unidades/órgãos. Assim de maneira análoga, o entrevistado afirma que apesar de estar previsto a Gestão por Competências no Plano de

Desenvolvimento Institucional da UFMG, na prática isso ainda não ocorre. Concluindo, a Universidade tem no discurso a Gestão por Competência, mas ainda não conseguiu colocar em prática.

Quando perguntado sobre treinamentos e/ou cursos de capacitação da Escola de Engenharia, o servidor João César de Freitas Fonseca informou que não há treinamentos específicos. O que se observa são iniciativas isoladas e esporádicas de treinamentos nos sistemas adquiridos pela Universidade, colocados obrigatoriamente para utilização imediata na instituição, a saber: a) Sistema de Concessão de Diárias e Passagens (SCDP); b) Controle de Processos Administrativos Virtuais (CPAV); c) Sistema de Gestão Acadêmica (SIGA); d) Gestão Pública de compras e finanças (SGP); e) Programa de Avaliação de Desempenho; f) Relatório Anual de Atividades Docentes (INA); g) Coleta CAPES. Esses treinamentos muitas vezes ocorrem *a posteriori* da implementação dos sistemas e, frequentemente, o conhecimento é repassado de forma empírica por servidores mais antigos. Com relação à capacitação de seus servidores, a Escola de Engenharia faz o levantamento anual da demanda por capacitação através de um Edital com financiamento pelo Fundo de Desenvolvimento Acadêmico (FDA) da Fundação Christiano Ottoni (FCO). O Edital contempla a restituição total ou parcial dos investimentos gastos em cursos de curta, média e longa duração e participação em eventos aos servidores que forem contemplados. Em um aspecto mais amplo, há o curso de Iniciação ao Serviço Público, promovido pelo DRH/PRORH a todos os servidores recém-empossados, a convite. Além disso, a Diretoria da Escola de Engenharia incentiva a participação dos secretários em eventos específicos da categoria, principalmente o Congresso de Secretários das Universidades Brasileiras (CONSUB).

Existe ainda um projeto com recursos arrecadados através de projetos de extensão realizados na Escola de Engenharia que vislumbra a capacitação e motivação de seus servidores. Através de uma comissão formada por representantes dos servidores da Escola foi feito um estudo das necessidades de capacitação. Apesar de, até o presente momento, a comissão instituída não ter conseguido finalizar os trabalhos, os estudos até então realizados apontam para a necessidade da criação de um mestrado profissional.

Com relação à motivação dos servidores da Escola de Engenharia, o Assessor de Recursos Humanos informa que os entraves legais impedem o desenvolvimento da carreira do servidor, pois não se tem um plano de carreiras e sim de cargos e salários (foi estabelecido pela Constituição da República Federativa do Brasil de 1988 que o ingresso no serviço público é via concurso, não havendo possibilidade de mudança de cargo apenas através de capacitação). Outra dificuldade em promover a motivação é a falta de paridade de poderes entre servidores docentes e técnico-administrativos, parte da cultura conservadora da UFMG, o que causa grande desconforto entre os servidores técnico-administrativos. O servidor João César de Freitas Fonseca apontou, ainda, um terceiro fator dificultador para promover a motivação dos servidores que seria a falta de preparo dos gestores que são, em sua grande maioria, servidores docentes que muitas vezes não estão preparados para assumir cargos de gerenciamento e tem dificuldade em assumir o despreparo e se capacitar para eliminar isso.

Já em relação aos questionários, apresentaremos a seguir os principais dados coletados nesta pesquisa.

Enviamos o *link* do questionário *online*, desenvolvido na plataforma Formulários da empresa americana Google, para 35 (trinta e cinco) respondentes, integrantes da população estudada, os ocupantes de funções de Secretários e de cargos de Secretários Executivos da Escola de Engenharia da UFMG. Recebemos um total de 20 (vinte) respostas.

Iniciamos a análise dos dados com a descrição da população pesquisada.

Na população estudada, 80% são ocupantes do cargo de Assistente em Administração, 10% são Auxiliares em Administração e 10% são Secretários Executivos, perfazendo a quantidade de 16, 2 e 2 respondentes, respectivamente. Desse total, 6 são Secretários de

Colegiado de curso de Graduação, 6 são de Colegiado de curso de Pós-Graduação e 6 são de Departamento, um total de 30% cada. Os outros 10% são Secretários de Secretaria Geral ou Diretoria.

Apenas 60% dos respondentes recebe a gratificação (FG) por exercer a função de Secretário. Dentre esses 12 respondentes, a maioria (42%; 5) exerce a função de Secretário com FG de 5 a 10 anos, contra 4 (33%) exercendo de 1 a 5 anos e 3 (25%) a mais de 15 anos.

Dentre os ocupantes do cargo de Secretário Executivo (2), 50% ocupam de 2 a 5 anos e a outra metade ocupa de 5 a 8 anos.

Com esses dados, é possível inferir que na Escola de Engenharia da UFMG os ocupantes da função de Secretários são majoritariamente Assistentes em Administração (cargo em que é exigido para ingresso o Ensino Médio completo), com recebimento de função gratificada e com uma média de 1 a 10 anos de exercício na função.

Solicitamos aos respondentes indicar também as atribuições que eles consideram adequadas para a função de Secretário e para o cargo de Secretário Executivo. Como é possível perceber no gráfico abaixo, as atribuições mais citadas foram: conhecimentos protocolares (20); planejamento, organização e direção de serviços de secretaria (20); redação e digitação de documentos e correspondências (20); organizar e preparar reuniões e viagens (19); assessorar direções, gerenciando informações, auxiliando na execução de tarefas administrativas (19); utilizar recursos de informática (18); atender usuários externos e internos (18); recepção e registro de compromissos (17) e atendimento telefônico (17).

Preparação de café e outros para oferecer aos visitantes e/ou servidores da instituição foi a opção citada por apenas um respondente. Na opção outro, um participante da pesquisa informou “Não concordo quanto à preparação de viagens, mesmo que institucionais”.

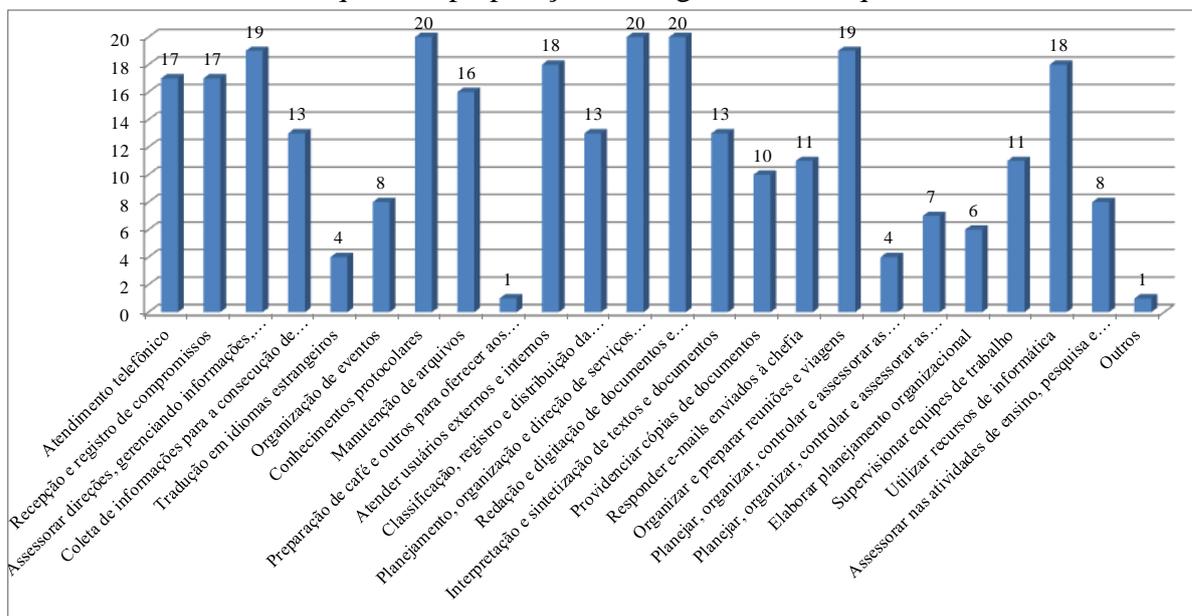


Ilustração 1 - Atribuições do Secretário/Secretário Executivo. Fonte: Dados da Pesquisa – Elaboração própria.

Os cargos técnico-administrativos em educação são descritos no Ofício Circular nº 015/2005/CGGP/SAA/SE/MEC, de 28 de novembro de 2005. Este ofício foi enviado aos dirigentes de gestão de pessoas das Instituições Federais de Ensino, no mesmo ano de criação do PCCTAE. Nele, os cargos de Assistente em Administração e de Secretário Executivo apresentam em sua descrição sumária “assessorar nas atividades de ensino, pesquisa e extensão”. Mesmo assim, apenas 8 respondentes indicaram essa opção como atribuições.

Percebe-se também que, ao selecionar as opções de “planejar, organizar, controlar e assessorar as organizações na área de recursos humanos” e “planejar, organizar, controlar e assessorar as organizações na área de patrimônio”, alguns ocupantes da função de Secretário e do cargo de Secretário Executivo realizam atividades que não são tipicamente do seu cargo, mas sim do cargo de Administrador, conforme o Ofício Circular citado anteriormente: “Planejar, organizar, controlar e assessorar as organizações nas áreas de recursos humanos, patrimônio, materiais, informações, financeira, tecnológica, entre outras”.

Outro ponto investigado foi a respeito dos treinamentos formais e informais promovidos pela Escola de Engenharia e/ou UFMG no início das atividades na função ou no cargo. Apenas 10% (2) dos pesquisados afirmaram ter participado de treinamento formal quando iniciou seu trabalho na instituição. Dentre os mais selecionados estão “Curso de capacitação em informática” e “Manual de Redação Oficial”.

Sobre o treinamento informal, 90% (18) afirmaram ter tido esse tipo de treinamento. Dentre os citados, destacamos os seguintes: “Funcionamento e rotina do setor, atribuições do cargo de secretária”; “busca de informações com outros secretarios(as) [sic]”; “busquei muitas informações/orientações com os colegas”; “atraves [sic] de colegas, informações buscadas pessoalmente e por telefone”; “A secretária do setor que era contratada me passou o serviço por um período de menos de um mês”; “orientações de como usar o sistema acadêmico; como implementar processo seletivo de alunos; como efetivar matrículas: como atualizar informações cadastrais; como secretariar reuniões de colegiado; como pagar diárias; como programar rotina das secretarias. Obs. o relatado acima foi feito de maneira improvisada e com tempo disponível entre afazeres urgentes e não tão urgentes”.

Percebe-se que, em sua maioria, os pesquisados não tiveram treinamento específico e formal e acabam por confiar em informações que os colegas fornecem, muitas vezes em um tempo não hábil e/ou tendo que conciliar com a rotina diária.

Apenas 20% dos respondentes afirmaram que participaram de cursos de capacitação promovidos pela Escola de Engenharia ou pela UFMG nos últimos cinco anos, dentre os citados, curso de português, curso de espanhol, treinamento para utilizar o sistema INA e o sistema CPAV.

Mais da metade (65%; 13) afirmou que tem interesse em participar de cursos de capacitação que possam ser promovidos pela Escola de Engenharia ou pela UFMG ou por instituições externas. Podemos destacar os cursos de idiomas, os cursos voltados aos inúmeros sistemas da UFMG, os treinamentos para o Relatório CAPES/Sucupira, curso de gestão administrativa, curso de gestão de pessoas/relacionamento interpessoal, curso de administração pública, curso de redação oficial, cursos de organização e gestão de arquivos e documentos.

O gráfico abaixo demonstra em qual ponto os respondentes afirmam que o trabalho desenvolvido por eles beneficia o seu setor, a Escola e/ou a UFMG.

Podemos perceber que a grande maioria indicou que a melhoria no atendimento ao público, o planejamento e controle da Secretaria, garantindo atendimento aos princípios de legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência do serviço público e o atendimento aos diversos prazos da UFMG e de instituições externas são os pontos principais de benefício que os pesquisados trazem para a instituição. Além disso, também podemos destacar a agilidade na execução das atividades e a delegação das atividades pela chefia com confiança como pontos beneficiadores.

Na opção outros, os respondentes acrescentaram: “Elo de administrativo de ligação direta do aluno com a UFMG, processo matrículas e controle na vida acadêmica do aluno”; “Organização da Secretaria”; “contato direto com os alunos nos atendimentos”; “Zelo e conhecimento no exercício da minha função, resguarda a UFMG de ações administrativas e judiciais”.

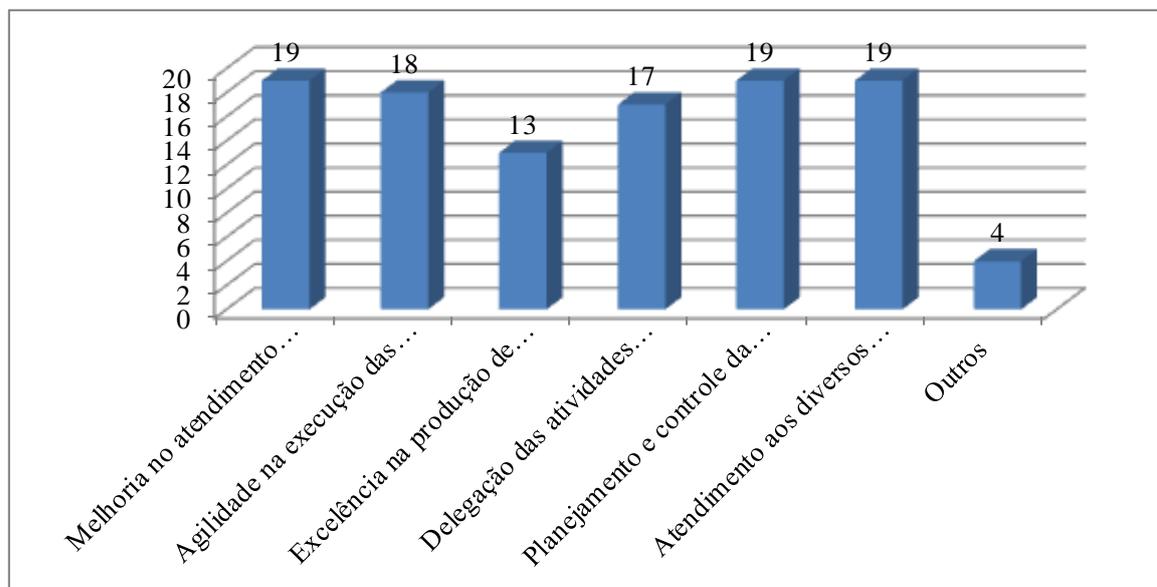


Ilustração 2 – Como o trabalho beneficia seu setor/a Escola/a UFMG. Fonte: Dados da Pesquisa – Elaboração própria.

Sobre a interação e a influência no setor de trabalho, os pesquisados forneceram as seguintes opiniões:

“Todo servidor comprometido com a Instituição exerce influência em seu setor de trabalho. Como tenho muitos anos de Universidade, a chefia, professores e colegas me consultam quando têm alguma dificuldade, sempre tento solucionar.”

“A influência se dá nos momentos de tomada de decisão, junto à chefia imediata [sic].”

“Com certeza. O planejamento e a interação entre as atividades, bem como o trabalho em equipe são fundamentais para o bom desenvolvimento das atividades. Costumo dizer que passo mais tempo com meus colegas de trabalho do que com minha família, portanto, o bom relacionamento diário é vital. A interação é fundamental para o trabalho em equipe.”

“Exerço sim, quase todas as definições em nível de secretaria são dadas por mim. Comento sobre as tarefas, peço sugestões e depois decido a melhor maneira de fazê-las. Os resultados na maioria das vezes são de consenso, mas sinto que o trabalho poderia ser melhor [sic] dividido, pois a maior parte é [sic] sempre minha.”

“Sim, procurando dinamizar, agilizar, atendendo as necessidades dos alunos perante à [sic] UFMG, no que tange ao seu curso, assessorando a coordenação do curso no contato e atendimento no que tange aos alunos e ao seu ambiente.”

Um total de 90% dos respondentes afirmou que o papel que desempenham no auxílio à tomada de decisão do gestor/do setor que assessoram é parcial, papel em que o chefe confia em delegar atividades e tarefas que envolvam a tomada de decisões ao Secretário, porém, a última palavra, em muitos casos, é do gestor. Porém, o restante dos pesquisados responderam que não auxiliam na tomada de decisões, é apenas executor das atividades.

Os respondentes se sentem, em sua maioria, motivados no trabalho, dado apontado por 75% deles. Dentre os 25% que não se sentem motivados, as principais ações citadas que poderiam ser promovidas pelas chefias, pela Escola de Engenharia ou pela UFMG para melhorar esse quadro foram a isonomia de condições, formação e salários para os servidores que exercem a função de Secretário, a valorização do trabalho do Secretário, a melhoria na carreira dos servidores públicos, a possibilidade dos servidores técnico-administrativos de exercer cargos de direção que são ocupados exclusivamente pelos docentes, o aumento do número de servidores qualificados que possibilite a delegação de tarefas, as atividades de qualidade de vida exclusivas para o servidor e a flexibilização da jornada de

trabalho/liberação da chefia para poder participar das atividades promovidas pela Escola de Engenharia ou pela UFMG especificamente para o servidor.

Por fim, solicitamos aos pesquisados que nos informassem um pouco sobre seu nível educacional, formação e sua faixa etária, de maneira a caracterizar nosso público alvo. 45% (9) deles possuem Especialização completa; 25% (5) Ensino Superior completo, 20% (4) Especialização em andamento; e 10% (2) Superior incompleto.

As áreas de formação citadas foram: Gestão Pública; História da Cultura e da Arte; Ciências Biológicas; Supervisão, Orientação e Inspeção Escolar; Estatística; Secretariado Executivo Bilíngue; Secretariado Executivo Trilíngue; Gestão Estratégica da Informação; Psicologia; Psicoterapias cognitivas; Direito Administrativo; Pedagogia; Gestão de Recursos Humanos; Gestão de Pessoas; Administração; Gestão Administrativa; Educação Inclusiva e Educação Especial; Geografia; Turismo.

Metade dos pesquisados está com idade acima de 40 anos, 35% tem de 31 a 40 e os 15% restantes de 18 a 30 anos.

Como informação não obrigatória, abrimos um campo de sugestões/críticas/comentários. Alguns preencheram com as seguintes opiniões:

“Tenho 5 meses de UFMG, antes trabalhei na iniciativa privada (sou aposentado). Acho que o direcionamento de funcionários novos deveria ter uma base um pré-treinamento geral e um treinamento específico após a definição de onde ele vai trabalhar. Pelo que eu conheço até hoje, só um direcionamento superior (reitoria) pode implementar com um tempo uma busca e adequação de funcionários as tarefas de acordo com as reais necessidades da UFMG. Os departamentos não tem estrutura para efetivar as tarefas de treinamento no nível desejável.”

“Anseio por fazer um curso de mestrado profissional especial para os servidores da UFMG. Acho este ponto de extrema importância no contexto universitário de formação de servidores.”

De uma maneira bem sucinta, podemos perceber que, em geral, a Escola de Engenharia e a UFMG não promovem cursos de capacitação formais antes da implementação de sistemas e com foco no treinamento de seus servidores. Muitas vezes os próprios colegas se ajudam para conseguir desenvolver seu trabalho. Muitos já contam com experiência no cargo pelos anos de trabalho. A formação dos ocupantes da função de Secretário é diversa, o que é um fator dificultador para entender e exercer as funções de um Secretário ao ingressar. Muitas vezes os conhecimentos vão sendo adquiridos ao longo do desenvolvimento do trabalho. Muitos dos pesquisados também exercem funções de gestão, mesmo sem obter uma gratificação e/ou reconhecimento explícito por isso.

5) CONCLUSÕES E CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta pesquisa iniciou-se com a formulação de três objetivos específicos que deveriam ser alcançados através da coleta e análise dos dados. O primeiro é “identificar se há utilização da Gestão por Competências para seleção e alocação de pessoal na UFMG”. Pelas informações que coletamos, apesar da previsão da legislação da implementação da Gestão por Competências pelas organizações públicas federais, esse critério não é utilizado pela Universidade Federal de Minas Gerais. Os concursos públicos atuais não preveem a Gestão por Competências. Outro indicador da ausência da Gestão por Competências na Universidade é a ausência de treinamentos específicos para desempenho das funções. A maioria dos ocupantes da função de Secretário e do cargo de Secretário Executivo não recebeu qualquer treinamento ao iniciar suas atividades no setor. As rotinas foram conhecidas através da troca de conhecimento com servidores mais experientes e com mais tempo na função.

O segundo objetivo específico é “identificar quais são os critérios utilizados pela Escola de Engenharia para alocação de seu pessoal nas secretarias acadêmicas e administrativas”. A esse respeito, podemos afirmar que a Escola de Engenharia segue critérios históricos de alocação de pessoal e não há análise das competências dos servidores para que os mesmos assumam as secretarias acadêmicas ou administrativas.

O terceiro e último objetivo é “identificar e analisar os possíveis impactos gerados pela Gestão por Competências nos ocupantes das funções de Secretário e do cargo de Secretário Executivo e o grau de motivação dos mesmos nos desempenhos das atividades”. Como foi possível comprovar que a Gestão por Competências na Escola de Engenharia e na UFMG só existe na teoria, não há impactos gerados nos ocupantes das funções e cargos de Secretário. O que foi possível perceber é que os ocupantes da função de Secretário e do cargo de Secretário Executivo da Escola de Engenharia da UFMG exercem papel fundamental para a efetividade dos processos. Cabem a eles todas as atividades administrativas da Escola. Eles ajustam suas competências ao desenvolvimento das tarefas e se capacitam na medida do possível. No entanto, os cargos de confiança, devido à legislação interna e à cultura organizacional, não são ofertados para os servidores mais capacitados e com as competências mais adequadas para a realização das atividades. Aliado a isso, a legislação atual impede a remuneração variável de acordo com as competências. Dessa forma, mesmo eles possuindo variadas competências, não há um ajuste entre atividades desempenhadas, setor de trabalho e competências. O que é gerado através de seu trabalho provém de muita iniciativa própria do servidor e não incentivo propriamente da Universidade. Em relação à motivação, a maioria dos ocupantes da função de Secretário e do cargo de Secretário Executivo sente-se motivada no desempenho de suas atividades, mesmo que nem todos recebam uma gratificação por isso.

Os objetivos foram alcançados, apesar do rol de limitações encontrado durante a realização dessa pesquisa. As principais dificuldades se relacionam à falta de políticas e práticas de Gestão por Competências no serviço público e na UFMG como um todo.

Diante deste estudo podemos concluir que há a necessidade de modernização nos processos de seleção e alocação de pessoal na Universidade, além da criação de treinamentos específicos para os novos servidores que irão exercer a função de Secretário ou o cargo de Secretário Executivo de acordo com a destinação: secretaria acadêmica ou administrativa. Além disso, nota-se a urgência de uma mudança na cultura organizacional, tornando-a mais flexível, menos conservadora.

Em um aspecto mais amplo, é papel do Governo Federal a criação e implantação de novos conceitos e estilos de gerenciamento no setor público, buscando o desenvolvimento de seus servidores com base em suas competências profissionais e isonomia nas condições, formação e salários.

6) REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BARDIN, Laurence. **Análise de Conteúdo**. Trad. Luís Antero Reto e Augusto Pinheiro. Lisboa: Edições 70, 1977. 226p.

BRASIL. Constituição (1988). **Constituição da República Federativa do Brasil**. Brasília, DF: Senado Federal, 1988.

BRASIL. Decreto nº 5.707, de 23 de fevereiro de 2006. Institui a Política e as Diretrizes para o Desenvolvimento de Pessoal da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, e regulamenta dispositivos da Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990. **Diário Oficial da União**. Brasília, DF, 24 fev. 2006. Disponível em:

<http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2004-2006/2006/Decreto/D5707.htm>. Acesso em: 23 jan. 2015.

BRASIL. Lei 11.091, de 12 de janeiro de 2005. Dispõe sobre a estruturação do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação, no âmbito das Instituições Federais de Ensino vinculadas ao Ministério da Educação, e dá outras providências. **Diário Oficial da União**. Brasília, DF, 13 jan. 2005. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2005/lei/111091.htm> Acesso em: 19 fev. 2015.

BRASIL. Ministério da Educação. Secretaria Executiva. Subsecretaria de Assuntos Administrativos. Coordenação Geral de Gestão de Pessoas. **Ofício Circular nº 015/2005/CGGP/SAA/SE/MEC**, 28 nov. 2005. Disponível em: <http://portal.mec.gov.br/index.php?option=com_content&view=article&id=13256:documentos-oficios&catid=111:tv-escola>. Acesso em: 2 abr. 2015.

DENHARDT, R.B. **Teorias da administração pública**. 6. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2012.

DUTRA, J. Gestão de pessoas com base em competências. In: DUTRA, Joel (Org.). **Gestão por competências**. São Paulo: Ed. Gente, 2001.

FLEURY, A. e FLEURY, M. T. **Estratégias Empresariais e Formação de Competências: um quebra cabeça caleidoscópico da indústria brasileira**. São Paulo: Atlas, 2000.

GIL, Antonio Carlos. Como classificar as pesquisas? In: GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 3.ed. São Paulo: Atlas, 1991.

PIRES, A. K. [et al.]. **Gestão por competências em organizações de governo**. Brasília: ENAP, 2005. Disponível em: <[http://www.ena.gov.br/index.php?option=com_content&task=view&id=\]252&Itemid=65](http://www.ena.gov.br/index.php?option=com_content&task=view&id=]252&Itemid=65)> . Acesso em: 21 dez. 2014.

SILVA, Francielle Molon da; MELLO, Simone Portella Teixeira de. A implantação da Gestão por Competências: práticas e resistências no setor público. **Revista Eletrônica de Administração e Turismo - ReAT**, Pelotas, vol. 2, n.1, p. 110-127, jan-jun. 2013. Disponível em <<http://periodicos.ufpel.edu.br/ojs2/index.php/AT/article/viewFile/1959/2339>>. Acesso em: 20 fev. 2015

SINDIFES. Coordenação de Comunicação Sindical. **Boletins Informativos**. Belo Horizonte, 2013. Disponível em: <http://www.sindifes.org.br/sindifes/lista_noticia.php>. Acesso em: 27 ago. 2013.

UFMG. Reitoria. **Plano de Desenvolvimento Institucional**. Belo Horizonte, 2013. Disponível em: <https://www.ufmg.br/conheca/pdi_ufmg.pdf>. Acesso em: 26 ago. 2013.

UFMG. Resolução Complementar nº 03/2012, de 27 de novembro de 2012. Reedita, com alterações, a Resolução Complementar nº 01/2010, de 16 de março de 2010, que aprovou o

Regimento Geral da Universidade Federal de Minas Gerais. **Boletim**, Belo Horizonte, 30 nov. 2012, nº 1801, ano 39, Edição especial.

ANEXO A

Questionário - Gestão por Competência

Esse questionário será utilizado para coletar dados para elaboração de um artigo elaborado por servidoras da UFMG. O tema central é a Gestão por Competência e os impactos na atuação dos ocupantes de cargos e funções de Secretários na Escola de Engenharia. Agradecemos, desde já, sua cooperação, que será muito importante para a realização desta pesquisa. Os dados presentes nesta pesquisa são de caráter sigiloso, para fins exclusivamente acadêmicos.

1. Qual seu cargo na UFMG:

- Auxiliar em Administração
- Assistente em Administração
- Secretário Executivo
- Administrador
- Outro: _____

2. Você ocupa alguma função específica na Escola de Engenharia da UFMG (com ou sem percepção de função gratificada)?

- Sim. Secretário de Colegiado de curso de graduação
- Sim. Secretário de Colegiado de curso de pós-graduação
- Sim. Secretário de Departamento
- Sim. Secretário da Secretaria Geral/Diretoria
- Não (ir para a questão 5)

3. Se ocupa uma função, recebe a gratificação de função gratificada (FG)?

- Sim
- Não (ir para a questão 5)

4. Há quanto tempo exerce essa função na Escola de Engenharia da UFMG?

- Menos de 1 ano (ir para a questão 7)
- De 1 a 5 anos (ir para a questão 7)
- De 5 a 10 anos (ir para a questão 7)
- De 10 a 15 anos (ir para a questão 7)
- Mais de 15 anos (ir para a questão 7)

5. Caso não ocupe uma função na Escola de Engenharia da UFMG com recebimento de FG, ocupa o cargo de Secretário Executivo?

- Sim
- Não (ir para a questão 7)

6. Há quanto tempo ocupa o cargo de Secretário Executivo na UFMG?

- Menos de 2 anos
- De 2 a 5 anos
- De 5 a 8 anos
- Mais de 8 anos

7. Você conhece as atribuições dos ocupantes da função de Secretário e do cargo de Secretário Executivo? Assinale as que você considera adequadas:

- Atendimento telefônico
- Recepção e registros de compromissos
- Assessorar direções, gerenciando informações, auxiliando na execução de tarefas administrativas
- Coleta de informações para a consecução de objetivos da instituição
- Tradução em idiomas estrangeiros
- Organização de eventos
- Conhecimentos protocolares
- Manutenção de arquivos
- Preparação de café e outros para oferecer aos visitantes e/ou servidores da instituição
- Atender usuários externos e internos
- Classificação, registro e distribuição da correspondência
- Planejamento, organização e direção de serviços de secretaria
- Redação e digitação de documentos e correspondências
- Interpretação e sintetização de textos e documentos
- Providenciar cópias de documentos
- Responder e-mails enviados à chefia
- Organizar e preparar reuniões e viagens
- Planejar, organizar, controlar e assessorar as organizações na área de recursos humanos
- Planejar, organizar, controlar e assessorar as organizações na área de patrimônio
- Elaborar planejamento organizacional
- Supervisionar equipes de trabalho
- Utilizar recursos de informática
- Assessorar nas atividades de ensino, pesquisa e extensão
- Outro: _____

8. Você teve treinamento formal (treinamentos, cursos de capacitação, manuais, etc.) quando iniciou suas atividades na função ou cargo de Secretário na Escola de Engenharia?

- Sim
- Não (ir para a questão 10)

9. Caso tenha tido treinamento formal, selecione as opções correspondentes abaixo:

- Manual de procedimentos de processos e formulários do Departamento de Administração de Pessoal
- Treinamento de Iniciação ao Serviço Público
- Curso de capacitação em informática
- Manual de procedimentos da Secretaria
- Curso de capacitação para atividades de Secretaria
- Curso de atendimento ao público
- Manual de Redação Oficial
- Treinamento nas áreas de contabilidade, compras e afins
- Treinamento na área de Seção de Pessoal
- Outro: _____

10. Você teve treinamento informal (colegas, informações buscadas pessoalmente ou por telefone) quando iniciou suas atividades na função ou cargo de Secretário na Escola de Engenharia?

- Sim.
- Não (ir para a questão 12)

11. Caso tenha tido treinamento informal, especifique-o abaixo.

12. Nos últimos 5 (cinco) anos, você participou de algum curso de capacitação promovido pela Escola de Engenharia ou pela UFMG?

() Sim

() Não (ir para a questão 14)

13. Caso tenha participado de algum curso de capacitação, especifique-o abaixo.

14. Você tem interesse em participar de cursos de capacitação que possam ser promovidos pela Escola de Engenharia ou pela UFMG ou por instituições externas?

() Sim

() Não (ir para a questão 16)

15. Caso tenha interesse em participar de algum curso de capacitação, especifique-o abaixo.

16. Em que ponto você pode afirmar que seu trabalho beneficia o seu setor/a Escola/a UFMG?

___ Melhoria no atendimento ao público

___ Agilidade na execução das atividades

___ Excelência na produção de documentos oficiais (ofícios, portarias, atas, dentre outros)

___ Delegação das atividades pela chefia com confiança

___ Planejamento e controle da Secretaria, garantindo atendimento aos princípios de legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência do serviço público

___ Atendimento aos diversos prazos da UFMG e de instituições externas

___ Outro: _____

17. Você exerce influência sobre o que ocorre no seu setor de trabalho? De que maneira você interage com os colegas e quais são os resultados dessa interação? Comente.

18. Qual o seu papel no auxílio à tomada de decisão do(s) gestor(es)/do setor que você assessora?

() Papel principal: meu chefe não toma decisões sem me consultar antes

() Parcial: meu chefe confia em me delegar atividades e tarefas que envolvam tomada de decisões, porém, a última palavra, em muitos casos, é dele

() Nenhum: não auxílio na tomada de decisões, sou apenas executor das tarefas.

() Outro: _____

19. Motivação refere-se ao direcionamento momentâneo do pensamento, da atenção, da ação a um objetivo visto pelo indivíduo como positivo. A partir desse conceito, você se sente motivado no trabalho?

() Sim (ir para a questão 22)

() Não

20. Caso você não se sinta motivado, quais ações poderiam ser promovidas pelas chefias, pela Escola de Engenharia ou pela UFMG para melhorar a realização das atividades e seu desenvolvimento pessoal e profissional?

___ Promoção de cursos de capacitação

___ Promoção da Semana do Servidor

___Flexibilização da jornada de trabalho/liberação da chefia para poder participar das atividades promovidas pela Escola de Engenharia ou pela UFMG especificamente para o servidor

___Elaboração e atualização de manuais de procedimentos

___Isonomia de condições, formação e salários para os servidores que exercem a função de Secretário

___Atividades de qualidade de vida exclusivas para o servidor

___Maior comprometimento das chefias, com aumento do tempo de permanência deste na Unidade para maior agilidade nos processos administrativos e acadêmicos

___Aumento do número de servidores qualificados que possibilite a delegação de tarefas

___Valorização do trabalho do Secretário

___Melhoria na carreira dos servidores públicos

___Promoção e flexibilização/liberação para a continuidade/iniciação da educação formal dos servidores

___Possibilidade dos servidores técnico-administrativos de exercer cargos de direção que são ocupados exclusivamente pelos docentes

___Outro:_____

21. Qual seu nível educacional?

() Ensino fundamental incompleto

() Ensino fundamental em andamento

() Ensino fundamental completo

() Ensino médio incompleto

() Ensino médio em andamento

() Ensino médio completo

() Ensino técnico incompleto

() Ensino técnico em andamento

() Ensino técnico completo

() Superior incompleto

() Superior em andamento

() Superior completo

() Especialização incompleta

() Especialização em andamento

() Especialização completa

() Mestrado incompleto

() Mestrado em andamento

() Mestrado completo

() Doutorado incompleto

() Doutorado em andamento

() Doutorado completo

22. Preencha seu curso, de acordo com a formação indicada na questão anterior:_____

23. Qual sua faixa etária?

() 18 a 30 anos

() 31 a 40 anos

() Acima de 40 anos

24. Caso haja alguma sugestão, crítica ou comentário que deseja fazer utilize o espaço abaixo.