



**UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARÁ  
NÚCLEO DE ALTOS ESTUDOS AMAZÔNICOS  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO PÚBLICA  
MESTRADO PROFISSIONAL EM GESTÃO PÚBLICA**

**MARIA DO SOCORRO SALES DE ANDRADE**

**MAPEAMENTO DE COMPETÊNCIAS DOS SECRETÁRIOS  
DE PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO, VIA ANÁLISE DE PROCESSOS**

Belém, PA  
2016

**MARIA DO SOCORRO SALES DE ANDRADE**

**MAPEAMENTO DE COMPETÊNCIAS DOS SECRETÁRIOS  
DE PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO, VIA ANÁLISE DE PROCESSOS**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Gestão Pública, da Universidade Federal do Pará, como requisito para obtenção do título de Mestre em Gestão Pública.

Orientador: Prof. Dr. Thiago Dias Costa

Belém, PA  
2016

Dados Internacionais de Catalogação de Publicação (CIP)  
Biblioteca do NAEA

---

Andrade, Maria do Socorro Sales de Andrade.

Mapeamento de competências dos secretários de programas de Pós-Graduação, via análise de processos / Maria do Socorro Sales de Andrade; Orientador, Thiago Dias Costa. ó 2016.

113 f.: il.; 29 cm.  
Inclui bibliografias

Dissertação (Mestrado) ó Universidade Federal do Pará, Núcleo de Altos Estudos Amazônicos, Programa de Pós-graduação em Gestão Pública, Belém, 2016.

1. Administração pública. 2. Pessoas. 3. Serviço público ó Administração de pessoal. I. Costa, Thiago Dias, *orient.* II. Título

---

CDD 351

**MARIA DO SOCORRO SALES DE ANDRADE**

**MAPEAMENTO DE COMPETÊNCIAS DOS SECRETÁRIOS  
DE PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO, VIA ANÁLISE DE PROCESSOS**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Gestão Pública, da Universidade Federal do Pará, como requisito para obtenção do título de Mestre em Gestão Pública.

Aprovação em: \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_

Banca Examinadora:

Prof. Dr. Thiago Dias Costa  
Orientador ó NAEA/UFPA

Profa. Dra. Camila Carvalho Ramos  
Examinador Externo ó NTPC/UFPA

Prof. Dr. Carlos André Corrêa de Mattos  
Examinador Interno ó NAEA/UFPA

Aos meus pais, Francisco (*in memoriam*) e Maria Ruth Andrade, pelo incentivo e apoio em todas as minhas escolhas e decisões.

## AGRADECIMENTOS

A Deus, mestre de obras eternas.

A Universidade Federal do Pará (UFPA), pela oportunidade de me tornar Mestre em Gestão Pública.

Ao meu orientador, Professor Thiago Dias Costa, pela confiança em mim depositada, paciência, dedicação e orientação para a realização da pesquisa.

Aos Professores, Aécio Borba Neto, Camila Carvalho Ramos e Carlos André de Mattos, pelas valiosas sugestões para a pesquisa.

A todos os professores do Curso de Mestrado em Gestão Pública, pela participação na minha formação científica.

Aos meus colegas e amigos de turma do mestrado, pela oportunidade de convivência e valiosos aprendizados.

Ao bolsista do Laboratório de Gestão do Comportamento Organizacional (GestCom), Jean Marcel Gonçalves dos Santos, pela importante ajuda e boa vontade em me auxiliar na elaboração do questionário da pesquisa.

Aos secretários dos programas de pós-graduação *stricto sensu* da UFPA, docentes e bolsistas que fortalecem, com seus desempenho e dedicação, esses programas e que deram sua importante contribuição respondendo ao questionário o instrumento da pesquisa.

Aos servidores da Pró-Reitoria de Pesquisa e Pós-Graduação (PROPESP), pelas informações fornecidas.

Ao Professor Rommel Burbano, pelo incentivo, apoio e compreensão, desde minha pretensão em ingressar no curso de mestrado.

Ao Professor Anderson Manoel Herculano O. da Silva, pela compreensão nos momentos em que precisei me ausentar de minhas atividades profissionais.

Aos meus queridos e amados filhos, Érika e Eduardo, com os quais tenho a alegria de dividir mais esta conquista, que é minha dissertação.

Ao meu esposo, Nazário, pelo constante incentivo, apoio incondicional, amor, carinho e força, nos momentos mais difíceis.

À minha õgrande famíliaõ, pelos momentos de descontração, que ajudaram a tornar mais leve esta jornada.

Aos secretários, Carmem dos Santos e Alexandre Moraes, do Núcleo de Altos Estudos Amazônicos (NAEA), os quais sempre se mostraram dispostos a fornecer informações nas questões burocráticas.

A todos que, direta ou indiretamente, acreditaram na execução e contribuíram para a conclusão desse trabalho.

Muito obrigada!

A competência de um profissional não é medida pelo volume de atividades que ele agrega ou pelo procedimento que só ele conhece. A sua competência é mensurada por aquilo que você faz com qualidade e mesmo outros sabendo fazer o que você faz, em sua ausência, preferem esperar por você. Disseminar informações, desapegar, repassar o que sabe é atitude de quem confia em seu profissionalismo.

(Edmilson Emmanoel Cintra)

## RESUMO

As organizações têm buscado novos modelos de gestão para atender às demandas, cada vez mais intensificadas, da sociedade. Neste cenário, os mapeamentos de processos e de competências surgem como ferramentas necessárias ao atendimento das mudanças a serem implementadas nas organizações que buscam o acompanhamento dessas transformações. Entretanto, há poucas informações na literatura a respeito da importância do mapeamento de processos na identificação de competências na administração pública. Diante do exposto, a pesquisa teve o objetivo de mapear as competências necessárias aos secretários de programas de pós-graduação *stricto sensu* da UFPA, identificando se as competências descritas em grupo focal atendem todas as atividades desses servidores. Após coleta e análise dos dados obtidos com grupos focais e aplicação de questionário, competências foram validadas como necessárias a esses servidores, junto à instituição em que atuam, no caso, a UFPA. Os resultados demonstraram que ao se relacionar os processos às competências identificadas por grupo focal, apenas uma nova competência foi acrescentada. E, nesse caso, o mapeamento de processos não foi considerado como uma forma eficaz para se mapear competências.

**Palavras-chave:** Mapeamento de processos. Mapeamento de competências. Secretários de Pós-Graduação.

## ABSTRACT

The organizations have sought new management models to attend the demands increasingly intensified in the society. In this background, the process mapping and competencies arise as a tool necessary to the attendance of changes to be implement in the organizations that search the monitoring of these changes. However, there are few information in the literature about the importance of process mapping in the identification of competencies in a public management. Thus, the research had a goal to map the necessary competencies for secretaries of programs of post-graduation *stricto sensu* at UFPA, identifying if the competencies described in focal group attend all activities of servers. After collections and analysis of data, obtained in focal groups and with the application of questionnaire, competences was validated as necessary to this servers, close to institution which act, in case UFPA. The results demonstrated that to relate the process with competencies identified for a focal group, one new competency was added only. In this case, the process mapping was not consider as an efficient form to map competencies

Keywords: Process Mapping. Competencies Mapping. Secretaries of Post-Graduation.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 -	As três dimensões da competência .....	22
Quadro 1 -	Participantes da pesquisa .....	26
Diagrama 1 -	Correspondência da pontuação atribuída, no questionário aplicado aos servidores e bolsistas que atuam nas secretarias de programas de pós-graduação da UFPA .....	31
Quadro 2 -	Processos identificados nas secretarias de pós-graduação .....	32
Quadro 3 -	Competências identificadas aos secretários de programas de pós-graduação <i>stricto sensu</i> da UFPA .....	33
Gráfico 1 -	Médias das competências com seus respectivos erros-padrão .....	40

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 -	Quantidade e percentual de respondentes, por vínculo com o programa de pós-graduação .....	35
Tabela 2 -	Quantidade e percentual de respondentes, por gênero .....	36
Tabela 3 -	Quantidade e percentual de respondentes, por grau de escolaridade .....	36
Tabela 4 -	Estatísticas de idade, tempo de serviço público, tempo de serviço na UFPA e tempo de serviço na pós-graduação (em ano) .....	37
Tabela 5 -	Quantidade e percentual de respondentes, por cargo ocupado no serviço público .....	38
Tabela 6 -	Estatísticas das competências dos secretários de pós-graduação .....	39

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

CAPACIT	Coordenadoria de Capacitação e Desenvolvimento
CAPES	Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior
GESPÚBLICA	Programa Nacional de Gestão Pública
GestCom	Laboratório de Gestão do Comportamento Organizacional
PNPD	Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal
PROAP	Programa de Apoio à Pós-Graduação
PROGEP	Pró-reitora de Desenvolvimento e Gestão de Pessoal
PROPESP	Pró-reitora de Pesquisa e Pós-Graduação
SCDP	Sistema de Concessão de Diárias e Passagens
SIG	Sistema Integrado de Gestão
SIGAA	Sistema Integrado de Gestão de Atividades Acadêmicas
SIGRH	Sistema Integrado de Gestão de Recursos Humanos
SIPAC	Sistema Integrado de Patrimônio, Administração e Contratos
STA	Servidores Técnico-Administrativos
UFPA	Universidade Federal do Pará

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO</b> .....	13
<b>1.1</b>	<b>Problema de pesquisa</b> .....	14
<b>1.2</b>	<b>Questões norteadoras</b> .....	14
<b>1.3</b>	<b>Objetivos</b> .....	15
1.3.1	Geral.....	15
1.3.2	Específicos.....	15
<b>1.4</b>	<b>Justificativa</b> .....	15
<b>2</b>	<b>REFERENCIAL TEÓRICO</b> .....	17
<b>2.1</b>	<b>A pós-graduação <i>stricto sensu</i>, na Universidade Federal do Pará</b> .....	17
<b>2.2</b>	<b>Mudança organizacional impactando os programas de pós-graduação <i>stricto sensu</i>, da Universidade Federal do Pará</b> .....	17
<b>2.3</b>	<b>Perfil do profissional secretário</b> .....	18
<b>2.4</b>	<b>Mapeamento de processos</b> .....	19
<b>2.5</b>	<b>Mapeamento de competências</b> .....	21
<b>3</b>	<b>METODOLOGIA</b> .....	25
<b>3.1</b>	<b>Tipo de pesquisa</b> .....	25
<b>3.2</b>	<b>Descrição do contexto da pesquisa</b> .....	26
<b>3.3</b>	<b>População da pesquisa e caracterização da amostra</b> .....	26
<b>3.4</b>	<b>Procedimentos</b> .....	27
<b>4</b>	<b>RESULTADOS E DISCUSSÃO</b> .....	32
<b>5</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	45
	<b>REFERÊNCIAS</b> .....	46
	<b>APÊNDICES</b> .....	49
	APÊNDICE A- Fluxogramas dos processos desenvolvidos nas secretarias dos programas de pós-graduação <i>stricto sensu</i> /UFPA .....	50
	APÊNDICE B- Questionário aplicado aos servidores e bolsistas que atuam nas secretarias dos programas de pós-graduação <i>stricto sensu</i> /UFPA .....	67
	<b>ANEXOS</b> .....	70
	ANEXO A- Competências Individuais dos Servidores Técnico-Administrativos da UFPA .....	72
	ANEXO B- Relação dos Programas de Pós-Graduação da UFPA ó 2015 .....	74
	ANEXO C- Listas de Competências Fornecidas na Segunda Etapa da Pesquisa ..	77

## 1 INTRODUÇÃO

As transformações que ocorrem nas organizações, visando a reorganização pelos novos modelos de gestão, incluindo o mapeamento de processos e o mapeamento de competências, buscam um melhor desenvolvimento e aproveitamento do potencial humano (CAMPOS, 2015, p. 2).

Essas transformações surgem em função das exigências, cada vez mais intensificadas dos cidadãos, ao atendimento de suas necessidades, e acompanham os avanços tecnológicos, que fazem com que a informação e o conhecimento aumentem as expectativas e demandas sociais. Nesse contexto, as organizações públicas ou privadas buscam novas formas de gestão, com o intuito de melhorar o desempenho, alcançar resultados e atingir a missão institucional, por meio da capacitação (SERIQUE, 2011, p. 14).

Por conta dessas mudanças, foi criado o Programa Nacional de Gestão Pública (GESPÚBLICA), através do Decreto nº 5.378/2005. Um ano depois, por meio do Decreto nº 5.707/2006, foi instituída a política e as diretrizes para o desenvolvimento de pessoal da administração pública federal, autárquica e fundacional (CHAGAS, 2013, p. 13).

O Decreto nº 5.707/2006 propõe a implantação da gestão por competências como modelo para gestão pública. O modelo é orientado para o desenvolvimento do conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias ao desempenho das funções dos servidores, visando ao alcance dos objetivos da Instituição.

O GESPÚBLICA estabelece guia de processos, guia de simplificação, guia referencial para mediação de desempenho e manual para construção de indicadores, instrumento padrão de pesquisa de satisfação e carta de serviços (CHAGAS, 2013, p. 14).

A Gestão por Competências estabelece a formalização das competências da organização por unidade de trabalho e o mapeamento das competências individuais dos servidores. O modelo permite avaliar e comparar rotinas e procedimentos, objetivando alocar a pessoa certa no lugar certo (CHAGAS, 2013, p. 14).

No caso da UFPA, Costa e Almeida Júnior (2013), identificaram ao todo, trinta e uma competências individuais na instituição (ANEXO A). Dentre elas, a de Secretariado, como a capacidade de prestar apoio, suporte e consultoria a setores da instituição, atendendo as demandas.

Diante do exposto, a pesquisa tem o objetivo de mapear as competências necessárias aos secretários de programas de pós-graduação *stricto sensu* da UFPA, identificando se as competências descritas em grupo focal atendem todas as atividades dos servidores.

A primeira seção está composta pela introdução, abrangendo o problema da pesquisa, as questões norteadoras, os objetivos e a justificativa da pesquisa. Em seguida apresenta-se o referencial teórico, que aborda três capítulos: a mudança organizacional, o mapeamento de processos e o mapeamento de competências. A terceira seção trata da metodologia da pesquisa, constituída pelo tipo de pesquisa, descrição do contexto e população da pesquisa, técnicas de pesquisa e coleta de dados. Ao final, são apresentados os resultados obtidos.

### **1.1 Problema da pesquisa**

O setor público, em busca de melhorias em sua forma de operar, vem adotando novas estratégias para obtenção de melhores resultados. Entre essas estratégias estão a utilização do mapeamento de processos e o mapeamento de competências.

O mapeamento de processos enfatiza a forma pela qual o trabalho é feito colocando em evidência a sequência de atividades realizadas para a obtenção do resultado. Por sua vez, o mapeamento de competências preocupa-se com os conhecimentos, habilidades e atitudes necessários aos servidores, para o exercício de sua função, visando melhores desempenhos e resultados.

Por mais que as metodologias pareçam complementares, não foi localizada na literatura a recomendação de que as competências devem ser derivadas do mapeamento de processos.

Desta forma, cabe indagar: as competências identificadas pela metodologia de grupo focal são avaliadas como suficientes para todas as atividades de secretários de programas de pós-graduação?

Para responder à pergunta propõe-se a integração da análise de processos ao mapeamento de competências, como uma nova forma de mapeamento de competências.

### **1.2 Questões norteadoras**

a) Quais as competências identificadas aos secretários de pós-graduação *stricto sensu* da UFPA, por grupos focais?

b) A análise de processos, associada ao mapeamento de competências de um cargo ou função, pode ser vista como uma técnica que facilita o mapeamento dessas competências?

## 1.3 Objetivos

### 1.3.1 Geral

Verificar se as competências para a função de secretário nos programas de pós-graduação *stricto sensu* da UFPA, identificadas por um grupo focal, contemplam as atividades descritas no fluxo de processos desenvolvidos nas secretarias desses programas.

### 1.3.2 Específicos:

- a) Identificar os processos desenvolvidos pelos secretários de programas de pós-graduação *stricto sensu* da UFPA;
- b) Mapear as competências necessárias aos secretários de programas de pós-graduação *stricto sensu*, da Universidade Federal do Pará.

## 1.4 Justificativa

O Programa Nacional de Gestão Pública (Gespública), instituído pelo Decreto nº 5.378/2005, orienta sua ação pela promoção da excelência dirigida ao cidadão e por um conjunto de princípios voltados para a qualidade da gestão e dos serviços públicos. Entre outras ações, esse programa estabelece o "Guia de Simplificação", que tem por objetivo auxiliar toda e qualquer organização a simplificar seus processos, através da análise e melhoria desses processos.

O Decreto nº 5.707/2006, que institui a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal (PNDP) no serviço público, estabelece que todo órgão deve fazer seu mapeamento de competências, visando a implantação da gestão por competências, como modelo para a gestão pública.

O mapeamento de processos está relacionado à forma como as atividades são desenvolvidas; já o mapeamento de competências destaca o conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias ao servidor, para bem desenvolver suas atividades no trabalho.

Em pesquisa documental foi constatado que a Universidade Federal do Pará está comprometida com a implantação do modelo de gestão por competências. Em 2012, obteve

conquistas com a definição de competências individuais dos servidores da instituição, que serviu de base para o Plano de Ações de Capacitação (PAC).

Novos eventos estão sendo desenvolvidos na UFPA, junto aos servidores, com o objetivo de se mapear competências específicas para diferentes cargos e funções e, segundo informações da PROGEP, essa ação possibilita aos gestores da instituição a adoção de práticas que priorizem a valorização e o desenvolvimento dos servidores, visando ao alcance dos objetivos da instituição.

Entre as competências individuais, identificadas aos servidores da UFPA por Costa e Almeida Júnior (2012), está a competência "Secretariado", descrita como a "capacidade de prestar apoio, suporte e consultoria a setores da instituição, atendendo as demandas. No entanto, esta função é exercida por profissionais em diferentes setores da instituição, entre eles, nos programas de pós-graduação *stricto sensu*.

Conforme a UFPA foi se desenvolvendo ao longo dos anos, houve a expansão de seus programas de pós-graduação. Junto com a expansão desses programas cresceu também, a preocupação com a qualidade das atividades por eles desenvolvidas, exigindo-se mais competências dos profissionais secretários que atuam nesses programas.

Dez anos após o Decreto nº 5.707/2006, ainda não está claro na literatura a melhor metodologia a ser adotada para esse mapeamento, ficando a administração pública carente de metodologia para se mapear competências.

A presente pesquisa destaca como o mapeamento de processos contribuiu para a identificação das competências requeridas aos profissionais secretários de programas de pós-graduação *stricto sensu* da UFPA, ressaltando ainda a importância do fluxo dos processos nas principais atividades desenvolvidas nas secretarias desses programas.

Desse modo, a presente pesquisa compara diferentes procedimentos para a identificação das competências necessárias a uma função, como forma de contribuir para a compreensão da melhor metodologia a ser adotada, ao se mapear competências, na administração pública, contribui ainda com as ações que estão sendo desenvolvidas na UFPA, uma vez que foram identificadas competências específicas aos profissionais secretários de programas de pós-graduação *stricto sensu* da instituição.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

### **2.1 A pós-graduação *stricto sensu*, na Universidade Federal do Pará**

De acordo com informações contidas no Catálogo de Cursos de Pós-graduação da UFPA ó ano 2009, a pós-graduação, nesta instituição, possui mais de quarenta anos e assumiu importância estratégica no desenvolvimento do ensino superior da Amazônia. Os programas de pós-graduação vão se expandindo na medida em que a instituição avança na formação e incorporação de recursos humanos cada vez mais qualificados.

Atualmente, de acordo com informações da Pró-reitora de Pesquisa e Pós-Graduação (PROPESP), da UFPA, os números indicam o quantitativo de setenta e seis programas de pós-graduação *stricto sensu*, incluindo os campi do interior (ANEXO B).

A Avaliação do Sistema Nacional de Pós-Graduação, na forma como foi estabelecida a partir de 1998, é orientada pela Diretoria de Avaliação da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES) e realizada com a participação da comunidade acadêmico-científica por meio de consultores ad hoc. A avaliação é atividade essencial para assegurar e manter a qualidade dos cursos de Mestrado e Doutorado no país (BRASIL, 2015)

O sistema de avaliação, continuamente aperfeiçoado, serve de instrumento para a comunidade universitária na busca de um padrão de excelência acadêmica para os mestrados e doutorados nacionais. Os resultados da avaliação servem de base para a formulação de políticas para a área de pós-graduação, bem como para o dimensionamento das ações de fomento (bolsas de estudo, auxílios, apoios). (BRASIL, 2015).

### **2.2 Mudança organizacional impactando os programas de pós-graduação *stricto sensu*, da Universidade Federal do Pará**

Segundo Hitt, Miller e Colella (2013), a mudança organizacional pode ser compreendida como um processo oriundo da necessidade em atender às exigências internas e externas das organizações. Ela proporciona transformação, crescimento e desenvolvimento às organizações. Para que seja bem-sucedido esse processo deve ser contínuo e focado no objetivo almejado.

Esses mesmos autores dizem que a mudança organizacional surge como uma necessidade para que as organizações se mantenham vivas, buscando a implementação de novas tecnologias e novas informações, se adaptando às novas contingências.

No entanto, os agentes de mudança encontram resistências, no sentido de bloquear a introdução de novos modos de fazer as coisas. Assim, há necessidade de se comunicar claramente o que a mudança pode vir a acarretar; buscar negociação em um esforço para superar a resistência.

Para Berge (2011), o sucesso de um programa de mudança reside na capacidade de a administração pública conceber uma proposta que oriente a organização segundo seus propósitos institucionais e objetivos de planejamento, sem desconsiderar os traços culturais dominantes.

Carapeto (2014) considera a mudança organizacional como um processo em cadeia, que envolve mudanças nas pessoas e na cultura da organização. Pode significar mudanças nos produtos ou serviços e pode ser vista ainda, como um processo evolutivo.

Esse mesmo autor afirma que as organizações que planejam a mudança garantem os instrumentos necessários à concretização da mesma e possuem mais condições de serem bem-sucedidas.

Desse modo, considerando o que dizem esses autores, ao promover mudanças, além de atender às pressões internas e externas, a organização estará concomitantemente promovendo o desenvolvimento organizacional e aprimorando a comunicação; resolvendo, com mais habilidade, os problemas e desafios; aprendendo, cada vez mais e, conseqüentemente, gerando resultados mais positivos à organização e à sociedade em geral.

Em relação aos programas de pós-graduação das universidades brasileiras, Nicolay (2006), diz que a rápida e expressiva expansão desses trouxe consigo a preocupação com a qualidade das atividades por eles desenvolvidas.

Segundo Neiva e Dælia (2014), o secretário faz a conexão nesse processo globalizado quando atua como o elo entre clientes internos e externos, gerencia informações, administra processos de trabalho, prepara, organiza e facilita o ãmeio de campoã para que soluções e decisões sejam tomadas com qualidade.

Essas novas exigências ampliam o leque das competências que o secretário precisa ter e o número de informações que deve monitorar, consultar, coordenar (NEIVA; DÆLIA, 2014, p. 41).

### **2.3 Perfil do profissional secretário**

Abraão (2013) afirma que há muitas competências para o profissional de secretariado, mas é necessário enfatizar algumas delas, como a questão do relacionamento

interpessoal, da resiliência, da ética e da necessidade de conhecer os perfis, valores e expectativas das diversas gerações.

Segundo Neiva e DøElia (2014), tudo e todos se conectam, sem fronteiras, com agilidade e muito intercâmbio pessoal e profissional. E, nesse processo de globalização, falar do perfil do profissional secretário é tirar a fotografia do dia a dia empresarial.

Para essas mesmas autoras, o perfil do profissional secretário passou por várias transformações e atualmente, o profissional secretário é considerado agente de resultados; agente facilitador; agente de qualidade e agente de mudanças. Considerando-se agente como aquele que ou quem atua, opera, agencia negócios alheios; pessoa ou algo que produz ou desencadeia ação ou efeito. Esse é o perfil moderno do secretário.

Conforme Abrão (2013) existem inúmeros desafios para as organizações no que diz respeito ao alcance de competências necessárias para o cumprimento de suas missões. Assim, mais do que conhecimentos e habilidades, são as atividades que chamam mais a atenção das organizações e são as mais difíceis de serem avaliadas em um primeiro momento (seleção) e desenvolvidas.

Nesse contexto, os mapeamentos de processos e de competências surgem entre as diversas propostas de mudança organizacional, como ferramentas a serem utilizadas para aprimorar os processos existentes e, conseqüentemente, a melhoria no fluxo da comunicação e padronização das informações, assim como a tomada de decisão, com mais agilidade, eficiência e responsabilidade frente à sociedade.

## **2.4 Mapeamento de processos**

Identificar os processos é importante para definir a organização dos indivíduos e dos demais recursos da instituição. Trata-se de um conceito fundamental na projeção dos meios pelos quais a instituição pretende entregar seus produtos ou serviços aos clientes (PRADELLA; FURTADO; KIPPER, 2012, p. 11).

Processo é um grupo de atividades realizadas numa sequência lógica com o objetivo de produzir um bem ou um serviço que tem valor para um grupo específico de clientes. (HAMMER; CHAMPY, 1994, apud CAMPOS; LIMA, 2012, p. 2).

Para Scartezini (2009), processo é um grupo de tarefas interligadas logicamente, que utilizam os recursos da organização para gerar os resultados definidos, de forma a apoiar os seus objetivos. Desse modo,

[...] não existe um produto ou serviço oferecido por uma empresa, sem a ocorrência de um processo; logo, toda empresa dispõe de inúmeros processos que são executados todos os dias. Resta saber se eles são conhecidos e documentados (ou mapeados) em detalhes; o fato é que eles existem e são executados (CAMPOS, 2012, p. 26).

Atividades são coisas que ocorrem dentro do processo ou subprocesso. São geralmente desempenhadas por uma unidade (pessoa ou departamento) para produzir um resultado particular. Elas constituem a maior parte dos processos (SCARTEZINI, 2009, p. 8).

Tarefa é uma parte específica do trabalho, ou melhor, o menor micro enfoque do processo, podendo ser um único elemento e/ou um subconjunto de uma atividade. Geralmente, está relacionada com um item que desempenha uma incumbência específica (SCARTEZINI, 2009, p. 9).

Campos e Lima (2012), dizem que as organizações são uma teia de processos. Elas podem ser muito bem estruturadas, no entanto funcionam como uma teia. Daí a importância dos processos, para que facilitem a comunicação entre os departamentos. Assim os autores afirmam que os processos

[...] ajudam a implementar a estratégia nas operações do negócio; a visão, missão e valores da empresa serão colocados em prática através dos processos; refletem como a empresa funciona; são os processos que produzem o serviço ou produto que será entregue ao cliente; são responsáveis pela criação de valor na perspectiva do cliente; são a ponte entre tecnologia de informação e negócio (CAMPOS; LIMA, 2012, p. 4).

O mapeamento de processos é uma ferramenta gerencial e de comunicação que tem a finalidade de implantar uma nova estrutura organizacional voltada para processos ou aprimorar uma existente. Também auxilia a empresa a identificar os pontos fortes, pontos fracos, além de ser uma excelente forma de melhorar o entendimento sobre os processos e aumentar o desempenho do negócio (CAMPOS; LIMA, 2012, p. 6).

As técnicas de mapeamento de processos são: entrevistas, questionários, reuniões e workshops; observação de campo; análise da documentação existente; análise de sistemas legados e coleta de evidências.

Para Pradella, Furtado e Kipper (2012), identificar os processos é importante para definir a organização dos indivíduos e dos demais recursos da instituição. Trata-se de um conceito fundamental na projeção dos meios pelos quais a instituição pretende entregar seus produtos ou serviços aos clientes.

Segundo Campos e Lima (2012), os resultados obtidos com o mapeamento de processos são: melhor entendimento do negócio, como ele é e como ele deve ser;

possibilidade de analisar e melhorar os processos de negócio; facilidade no gerenciamento de sistemas; redução do tempo de execução; melhoria da qualidade e padronização.

Desta forma, melhorar os processos é fator crítico para o sucesso institucional de qualquer organização, seja pública ou privada, desde que realizada de forma sistematizada e que seja entendida por todos na organização (SCARTEZINI, 2009, p. 5).

Para Alves Filho (2011), um processo tem uma lógica operacional. Como resultados fornecem-se produtos e serviços de boa qualidade, que atendam aos interesses dos clientes. Desse modo, o mapeamento de processo consiste no detalhamento dos passos executados nesse processo, obedecendo a uma sequência, item por item, registrando-se todas as fases, minuciosamente.

O fluxograma é uma ferramenta gráfica que auxilia a simplificação e a racionalização dos processos. Por meio de símbolos convencionais representa, de forma dinâmica, o fluxo ou a sequência normal de trabalho.

O modelo de fluxograma vertical, citado por Alves Filho (2011), destina-se a simples rotinas e tem a possibilidade de ser impresso como um formulário para a simplificação e representação de uma tarefa. Tendo em vista que a simbologia já vem impressa, facilita o seu preenchimento e fornece clareza e melhor entendimento.

Aliado ao mapeamento de processos está o mapeamento das competências. A partir da identificação dos conhecimentos, das habilidades e das atitudes necessárias ao desempenho das funções dos servidores, bem como das lacunas a serem superadas pelos mesmos, é possível determinar que comportamentos o servidor deve ser capaz de apresentar frente àquele processo.

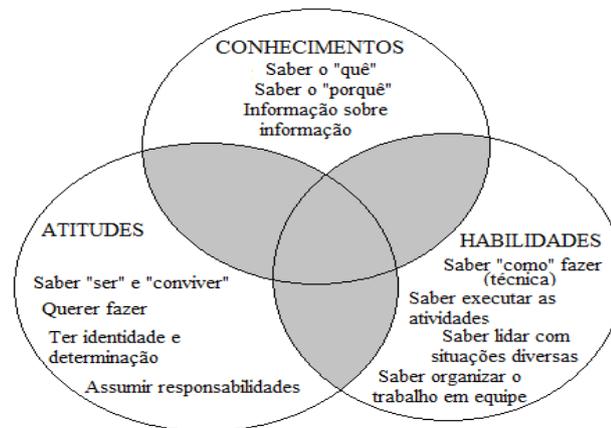
## **2.5 Mapeamento de competências**

O termo *competência* pode ser definido como o conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes utilizados no desempenho de atividades ou tarefas que agreguem valor competitivo às organizações (SOUZA JÚNIOR; MASIH, 2013, p. 5).

Existem três dimensões da competência: o *saber* (conhecimentos), o *saber fazer* (habilidades) e o *saber ser* (atitudes). Dessa forma, ser competente passa a ser a consequência da utilização adequada pelo profissional de seus atributos de competência, isto é, dos conhecimentos, habilidades e atitudes que possui e que são compatíveis com a função que ele desempenha (AMARAL, 2006).

Assim, as três dimensões da competência são:

**Figura 1- As três dimensões da competência**



**Fonte:** Brasil (2013).

Desse modo, é relevante afirmar que:

A competência implica numa articulação eficaz de diversos tipos de saberes junto aos postos de trabalho, o que requer a mobilização de várias capacidades e habilidades das pessoas, tanto de ordem técnica, quanto social, emocional, comportamental e política entre outras (SILVA; GIL; OKABAYASHI, 2014, p. 92).

Segundo o Guia de Referência Prático de Mapeamento e Avaliação de Competências (2013), a descrição operacional de uma competência individual deve representar um desempenho ou comportamento esperado do servidor, que possa ser observado diretamente, indicando o que ele deve ser capaz de fazer no seu contexto de trabalho.

Uma competência bem formulada é aquela que consegue comunicar, de forma precisa, a atuação esperada do profissional, isto é, o que se deseja que ele seja capaz de fazer no trabalho. Bom enunciado é aquele que exclui a possibilidade de má interpretação (MAGER, apud BRANDÃO, 2012).

O mapeamento, também denominado diagnóstico de competências, tem como propósito identificar o gap ou lacuna de competências, ou seja, a discrepância entre as competências necessárias para concretizar a estratégia corporativa e as competências internas existentes na organização (IENAGA, apud BRANDÃO, 2012).

Na realização do mapeamento de competências, segundo Brandão (2012), existem métodos, técnicas e instrumentos aplicados para coleta de dados: análise documental, entrevista, grupo focal, observação e questionários.

**Análise documental:** é uma técnica de pesquisa que se baseia na análise dos documentos da organização, permitindo que a partir deles se possa extrair conclusões sobre o objeto em estudo. Costuma ser a primeira etapa do mapeamento, por permitir a exploração de aspectos iniciais relevantes ao processo.

**Entrevista:** técnica de pesquisa geralmente utilizada para se obter informações sobre a percepção dos entrevistados, acerca do objeto de investigação, mediante a formulação de perguntas. É utilizada para comparar a percepção dos entrevistados com os dados apurados na análise documental, com o objetivo de confirmar as competências relevantes à consecução dos objetivos organizacionais.

**Grupo focal:** é uma técnica de pesquisa orientada pelo moderador o qual introduz um tópico a um grupo de participantes e direciona sua discussão sobre o tema. Procura identificar como as pessoas percebem ou o que pensam sobre determinado objeto de estudo, utilizando-se da interação entre elas para desenvolver mais ideias ou informações que seriam menos acessíveis, sem a discussão produzida em um grupo.

No mapeamento de competências, ao aplicar essa técnica, o moderador apresenta ao grupo um roteiro preestabelecido, assim como ocorre na realização de uma entrevista individual.

Outro aspecto relevante na composição de um grupo focal é a necessidade de haver razoável homogeneidade entre os participantes sendo, então, recomendável que os integrantes tenham características demográficas e socioeconômicas semelhantes, para que haja identificação e integração entre eles, facilitando a discussão.

**Observação:** técnica utilizada no mapeamento de competências para análise e registro detalhados das competências relevantes ao trabalho das pessoas. Para utilização desta técnica, o mapeador deve ter um perfil qualificado com preparo técnico, domínio de conteúdo dos aspectos a serem observados, bem como controle emocional.

**Questionário:** instrumento de coleta de dados, que são lidos e preenchidos pelos próprios respondentes, sem intervenção de terceiros. Geralmente são constituídos de quatro partes: a) apresentação, b) enunciados com orientações quanto ao preenchimento e devolução, c) os itens ou questões a serem respondidos, e d) campos para coleta de dados biográficos do respondente.

No mapeamento de competências, três tipos de questionários podem ser utilizados, como instrumentos de coleta de dados: não estruturado (apenas questões abertas), estruturado (apenas questões fechadas) e semiestruturado (questões abertas e fechadas).

No caso da UFPA, Costa e Almeida Júnior (2013), identificaram, com o mapeamento de competências, através da realização de entrevistas com oitocentos e trinta e dois servidores, trinta e uma competências, entre elas, a competência **Secretariado**: a capacidade de prestar apoio, suporte e consultoria a setores da Instituição, atendendo as demandas.

Partindo deste ponto, o objetivo do presente trabalho foi identificar as competências necessárias a este profissional para secretariar.

### 3 METODOLOGIA

#### 3.1 Tipo de pesquisa

A partir dos critérios de classificação das pesquisas recomendadas por Prodanov e Freitas (2013), esta pesquisa é considerada quanto a sua natureza, aplicada e, quanto aos seus objetivos, como pesquisa exploratória e descritiva.

De acordo com Prodanov e Freitas (2013), uma pesquisa aplicada tem o objetivo de gerar conhecimentos para aplicação prática com a finalidade de solucionar problemas específicos. A presente pesquisa é considerada aplicada, por identificar as competências requeridas aos secretários dos programas de pós-graduação *stricto sensu*, da Universidade Federal do Pará.

Recomenda-se a pesquisa exploratória quando a pesquisa se encontra na fase preliminar, tendo a finalidade de proporcionar mais informações sobre o assunto investigado (PRODANOV; FREITAS, 2013).

Assim, a pesquisa configura-se como descritiva e exploratória. Na fase exploratória foram identificados os processos desenvolvidos nas secretarias dos programas de pós-graduação *stricto sensu* da UFPA. Na fase descritiva, competências foram descritas como necessárias à função de secretários nesses programas.

Quanto aos meios, foram utilizados a pesquisa documental e pesquisa de campo. A pesquisa documental utiliza documentos como fonte de dados, informações e evidências, sendo matérias de fontes primárias (MARTINS; THEÓPHILO, 2009).

Para Prodanov e Freitas (2013), a pesquisa de campo tem o objetivo de conseguir informações e/ou conhecimentos sobre um determinado problema, ou hipótese.

O estudo tem uma abordagem qualitativa, visto que enfatiza os dados obtidos com os grupos focais e aplicação de questionário, procurando aprofundar, compreender e interpretar esses dados.

O foco deste trabalho foi coletar e analisar os dados para descrever as competências identificadas como relevantes aos secretários dos programas de pós-graduação *stricto sensu*, da Universidade Federal do Pará.

### 3.2 Descrição do contexto da pesquisa

A pesquisa foi desenvolvida na Universidade Federal do Pará (UFPA), especificamente, nas secretarias de setenta programas de pós-graduação *stricto sensu*, abrangendo os campi de Altamira, Belém, Bragança, Cametá e Castanhal.

Esses programas constam no quadro (ANEXO B), com informações fornecidas pela Pró-reitora de Pesquisa e Pós-Graduação (PROPESP), da UFPA, e estão entre os setenta e seis programas, que representam a totalidade dos programas de pós-graduação da instituição.

### 3.3 População da pesquisa e caracterização da amostra

Segundo Prodanov e Freitas (2013), a população da pesquisa é a totalidade de indivíduos que possuem as mesmas características definidas para um determinado estudo. E a amostra é parte da população, sendo selecionada de acordo com o plano da pesquisa.

Os participantes da pesquisa são os servidores (técnico-administrativos ou docentes) e bolsistas que desenvolvem atividades de secretários nos programas de pós-graduação *stricto sensu*, da instituição.

No total, foram participantes sessenta e três servidores (sessenta e dois técnico-administrativos e um docente) e cinco bolsistas.

Destes, quatro participaram do levantamento dos processos (primeira etapa), cinco do grupo focal para identificação das competências (segunda etapa) e cinco foram participantes na validação dos fluxogramas dos processos e da relação desses processos com as competências identificadas (terceira etapa). A quarta e última etapa, contou com a participação de sessenta e oito respondentes ao questionário aplicado, onde todos os envolvidos nas etapas anteriores foram participantes.

Quadro 1 - Participantes da pesquisa

Etapas	Participantes			Total
	Bolsistas	Docentes	Técnico-Administrativos	
1ª. Levantamento de processos	0	0	4	4
2ª. Identificação das competências	0	0	5	5
3ª. Validação dos fluxogramas e relação dos processos com as competências identificadas	0	0	5	5
4ª. Confeção e aplicação de questionário	5	1	62	68

Fonte: Pesquisa de campo, 2015.

### 3.4 Procedimento

#### **a) 1ª etapa: Levantamento dos processos desenvolvidos nas secretarias dos programas de pós-graduação *stricto sensu* da UFPA.**

Na primeira etapa foi realizada uma oficina piloto, com quatro secretários de programas de pós-graduação *stricto sensu*, da UFPA, com o objetivo de se definir os principais processos desenvolvidos nas secretarias desses programas. Os secretários foram escolhidos por possuírem, no mínimo, cinco anos na atual função e, desse modo, estariam compartilhando suas experiências e disseminando acerca dos processos desenvolvidos em sua rotina de trabalho.

A oficina foi conduzida por um mediador, o qual a conduziu como uma conversa informal e teve a duração de, aproximadamente, três horas. Os participantes se reuniram em local previamente estabelecido e receberam a instrução de expor a sua percepção sobre os processos que são desenvolvidos nas secretarias dos programas em que atuam. Todos tiveram a oportunidade de expor suas ideias.

De acordo com as citações, as atividades foram devidamente registradas em um quadro branco. Após o registro e em concordância com os participantes, essas atividades foram agrupadas, dando origem aos processos.

Ao final do encontro, os processos foram contemplados pelos servidores e, em um momento posterior, foram desenhados os fluxos desses processos (Apêndice A), conforme modelo sugerido por Alves Filho (2011), de modo a permitir uma melhor visão e interpretação dos mesmos.

#### **1ª etapa: Levantamento de processos**

- ✓ Análise documental
- ✓ Oficina piloto (quatro secretários com, no mínimo, cinco anos na função)
- ✓ Processos definidos
- ✓ Desenho dos fluxos dos processos

#### **b) 2ª etapa: Identificação das competências necessárias aos secretários dos programas de pós-graduação *stricto sensu* da UFPA.**

A identificação das competências ocorreu durante a realização de uma oficina do 3º ciclo do mapeamento de competências da UFPA. A oficina foi conduzida por um mediador,

com experiência na identificação de competências e contou com a presença de servidores lotados em secretarias acadêmicas (Faculdades e Programas de Pós-graduação), os quais tiveram interesse em participar do evento, fazendo previamente sua inscrição.

Neste evento, os servidores examinaram e puderam modificar competências provenientes dos ciclos anteriores e também propor novas competências que ainda não haviam sido definidas.

Os participantes foram divididos em grupos focais, de acordo com sua função na instituição. No grupo formado pelos secretários acadêmicos estavam cinco secretários de faculdades e cinco de pós-graduação. Cada grupo recebeu listas de competências (ANEXO C), agrupadas por categorias (Administrativas, Pessoais, Gerenciais, Acadêmicas, Tecnologia da Informação, Logística, Orçamentárias e Financeiras, Gestão de Pessoas e Outras Competências).

A instrução fornecida foi a de verificar quais as competências que os servidores achavam compatíveis com sua função e, em um segundo momento, para cada competência escolhida, deveriam atribuir uma pontuação em uma escala de 1 a 5, para três elementos: gravidade, urgência e tendência, com o objetivo de estabelecer as prioridades de capacitação das competências identificadas, de acordo com a necessidade de cada unidade onde o servidor se encontra lotado.

Como a necessidade de capacitação não é objetivo da presente pesquisa, foi dado destaque às quarenta e uma competências identificadas pelo grupo de secretários, como relevantes ao exercício de sua função, as quais ficaram distribuídas em cinco categorias: Acadêmicas, Administrativas, Gerenciais, Pessoais e outras).

Esta etapa foi realizada em dois dias, sendo que o primeiro encontro teve a duração de, aproximadamente, quatro horas e em torno de três horas o segundo encontro.

**☐ 2ª etapa: Identificação das competências**

- ✓ Terceiro ciclo de mapeamento de competências da UFPA
- ✓ Formação de grupo focal: servidores de secretarias acadêmicas
- ✓ Consulta às listas de competências, agrupadas por categorias
- ✓ Verificar quais as competências compatíveis à função
- ✓ Competências identificadas

**c) 3ª etapa: Validação dos fluxogramas dos processos definidos na primeira etapa e relação desses processos com as competências identificadas na segunda etapa.**

Na terceira etapa um grupo focal, composto por cinco secretários de pós-graduação, validou os fluxos de processos e as competências identificadas na fase anterior.

Os instrumentos utilizados nesta etapa foram os fluxogramas (elaborados na primeira etapa da pesquisa), em um total de dezesseis, e as listas de competências (identificadas na segunda etapa), com um total de quarenta e uma competências.

Os participantes foram escolhidos de acordo com o tempo de serviço em programas de pós-graduação, sendo que o grupo ficou formado por participantes com até três anos de serviço, de quatro a dez anos de serviço e com mais de dez anos de exercício na função. Esses participantes foram convidados a fazer parte de um grupo focal, com data e local acordados anteriormente, com o objetivo de validar os fluxogramas e identificar as competências necessárias à execução dos processos relacionados.

O grupo foi devidamente instruído pelo mediador e contou com a ajuda de dois monitores envolvidos com a pesquisa.

Foi solicitado aos secretários que, em um primeiro momento, fizessem uma avaliação dos fluxogramas, com direito a acrescentar ou retirar o que achassem necessário. Em um segundo momento, após a validação dos fluxogramas, foi solicitado que os secretários elencassem as competências, constantes nas listas fornecidas, necessárias à execução de cada processo dos fluxogramas. Houve, nesta etapa, a inserção de uma nova competência.

Ao questionarem sobre o modo para proceder ao cumprimento das tarefas, todos foram unânimes em optar por realizá-las individualmente, visto que cada programa possui suas particularidades.

O tempo destinado à execução das tarefas foi de, aproximadamente, três horas, considerando que alguns participantes se atrasaram para a reunião. No entanto, a pedido dos participantes, as tarefas ficaram de ser entregues no dia posterior, por preferirem avaliar com mais cautela os instrumentos e, desse modo, apresentar um melhor resultado.

❑ **3ª etapa: Validação dos fluxogramas e relação dos processos com as**

- ✓ Formação de grupo focal: cinco secretários
- ✓ Apresentação dos fluxogramas
- ✓ Apresentação das competências identificadas
- ✓ Validação dos fluxogramas e das competências
- ✓ Relação dos processos com as competências identificadas

**c) 4ª etapa: Confecção e aplicação de questionário ao público-alvo do mapeamento de competências.**

Os resultados obtidos nas etapas anteriores serviram de base para a construção do questionário semiestruturado (APÊNDICE C), com o objetivo de se obter um perfil dos secretários que exercem suas atividades nas secretarias de programas de pós-graduação *stricto sensu* da UFPA, além disso, mapear as competências necessárias à execução de suas atividades, através da validação das competências identificadas nas etapas anteriores.

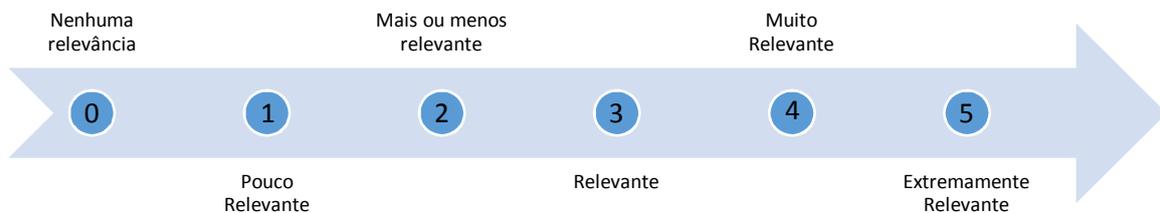
Esse questionário foi aplicado a todos os servidores da instituição que estavam na função de secretário de programa de pós-graduação e bolsistas. Em programas que não contavam com este profissional, o coordenador assumia a responsabilidade de responder o instrumento.

Foi utilizado o gerenciador de questionários *online* SurveyMonkey, que enviava um link para a caixa postal de cada participante e dava o acesso ao instrumento. O contato dos participantes foi obtido por uma lista de programas de pós-graduação, fornecida pela PROPESP (ANEXO B).

O questionário continha uma parte introdutória, constando o objetivo da pesquisa e instruções de preenchimento. Em seguida, solicitava dados sociodemográficos, para obtenção do perfil dos profissionais e, na sequência, os respondentes tiveram que atribuir uma pontuação de 0 a 5, para cada uma das quarenta e duas competências identificadas em etapa anterior, onde 00 significa nenhuma relevância e 05 extrema relevância para atuação do secretário.

Para facilitar a apuração dos dados, na pontuação atribuída, foi utilizada a seguinte correspondência:

**Diagrama 1** - Correspondência da pontuação atribuída, no questionário aplicado aos servidores e bolsistas que atuam nas secretarias de programas de pós-graduação da UFPA.



**Fonte:** Elaborado pela autora (2016).

Para os participantes que não responderam os seus questionários dentro do prazo estabelecido, foi estabelecido um novo prazo. Além disso, foram realizadas visitas presenciais.

As visitas foram previamente agendadas por telefone e foram realizadas durante dois meses.

No período das visitas, por solicitação de apoio junto a Pró-Reitoria de Pesquisa e Pós-Graduação, já se contava com a recomendação feita, em um e-mail enviado pelo pró-reitor, solicitando empenho dos servidores, no sentido de responder ao questionário.

Na apuração dos dados obtidos, foram utilizadas as estatísticas da média, desvio-padrão e desvio-padrão, contando-se com os serviços de uma consultoria estatística.

#### ❑ **4ª etapa: Confecção e aplicação de questionário**

- ✓ Utilização dos recursos da ferramenta SurveyMonkey
- ✓ Contato dos participantes
- ✓ Envio do questionário, por meio eletrônico
- ✓ Realização de visitas presenciais
- ✓ Apuração dos dados

## 4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Na primeira etapa foram definidos dezesseis processos:

**Quadro 2** - Processos identificados nas secretarias de pós-graduação.

1) Controlar os arquivos e documentos relacionados ao programa;
2) Atender clientes;
3) Registrar e acompanhar a agenda do coordenador do programa;
4) Secretariar reuniões do colegiado;
5) Redigir expedientes diversos;
6) Digitar expedientes diversos;
7) Selecionar, avaliar e registrar expedientes recebidos, que necessitem de despacho da coordenação do programa;
8) Orientar e acompanhar bolsistas de trabalho, nas atividades desenvolvidas no programa;
9) Encaminhar expediente de ampla divulgação, aos docentes e discentes do programa;
10) Acompanhar a tramitação de processos de interesse do programa;
11) Operar Sistema Integrado de Gestão ó SIG/UFPA/SIGAA;
12) Fornecer dados à coordenação do programa, que facilitem o atendimento de solicitações e a tomada de decisões;
13) Registrar solicitações de passagens e diárias docentes, no Sistema de Concessão de Diárias e Passagens;
14) Registrar informações de discentes e de docentes, na Plataforma Sucupira/CAPES;
15) Organizar atividades diárias, para realiza-las no prazo estabelecido;
16) Identificar a necessidade de recursos materiais e patrimoniais.

**Fonte:** Elaborado pela autora (2016).

Esses processos deram origem aos fluxogramas, constantes no Apêndice A.

Todos os participantes da primeira etapa acharam muito importante a construção dos fluxogramas, enfatizando a necessidade de cada secretaria de pós-graduação ter esse registro. Esse relato reforça o que diz Alves Filho (2012), ao se referir à ferramenta fluxograma. Desse modo, o uso desse instrumento facilita o acompanhamento dos processos e serve de instrução, tanto para os secretários, quanto para os bolsistas, coordenador do programa e a todos os envolvidos nesses processos. Foi ressaltado ainda, que cada processo identificado é formado por subprocessos que, devido às particularidades de cada programa, podem sofrer variações.

Na segunda etapa, foram definidas quarenta e uma competências, distribuídas em cinco categorias, conforme a seguir:

**Quadro 3 - Competências identificadas aos secretários de programas de pós-graduação *stricto sensu* da UFPA.**

<b>Competências administrativas:</b>	
1)	Análise de documentos: analisar diferentes tipos de processos e documentos, identificando falhas e subsidiando decisões.
2)	Fluxos de processos: analisar fluxos de processos de acordo com a legislação, identificando necessidades de modificação nos fluxos internos da instituição.
3)	Arquivar documentos: arquivar documentos possibilitando sua fácil localização e conservação, de acordo com a legislação vigente.
4)	Assessoramento de reuniões: preparar e acompanhar as reuniões, elaborando as pautas e redigindo as atas com as decisões.
5)	Atualização de informações e dados: inserir, excluir e/ou atualizar dados e informações de servidores, discentes e/ou institucionais nos sistemas e bancos de dados pertinentes.
6)	Redação oficial: formular documentos oficiais, de acordo com o manual de Redação Oficial da Presidência da República, de maneira clara e objetiva, sem erros de português.
7)	Recursos materiais e patrimoniais: identificar necessidades e solicitar recursos materiais permanentes e de consumo para a unidade, a fim de garantir o funcionamento da mesma.
8)	Tramitar documentos e processos: receber, expedir, despachar, encaminhar e/ou acompanhar diferentes modalidades de documentos e processos para os setores competentes, de acordo com a legislação e natureza dos mesmos.

<b>Competências pessoais:</b>	
1)	Disciplina: agir em suas atividades com respeito ao próximo, integridade, honestidade e impessoalidade, observando as normas e princípios da UFPA, o conceito de cidadania e do bem público.
2)	Capacidade de iniciativa: tomar iniciativa no ambiente profissional, em acordo com normas e legislação pertinentes, assumindo responsabilidades na resolução de problemas, proposição de melhorias e concretização de ideias.
3)	Inovação: propor inovações teóricas, procedimentais e/ou tecnológicas, para realização dos serviços.
4)	Flexibilidade: rever proposições, não temer o novo e mostrar-se aberto ao feedback.
5)	Análise e síntese: analisar os componentes de um processo de trabalho, fornecendo as informações válidas e precisas para a tomada de decisão.
6)	Relacionamento interpessoal: relacionar-se de forma cordial com as pessoas dos diversos níveis hierárquicos e culturais, expressando pensamentos, sentimentos, crenças e direitos, apropriadamente.
7)	Trabalho em equipe: cooperar com os servidores, buscando um consenso, e demonstrando interesse em somar esforços junto aos demais, tendo em vista os objetivos grupais.
8)	Atendimento ao público interno e externo: atender às demandas do público, com qualidade, agilidade e eficiência.
9)	Comunicação interna: compartilhar informações pertinentes às suas atividades, de forma clara, fidedigna e apropriada, favorecendo os objetivos institucionais.
10)	Responsabilidade: assumir e cumprir atividades que lhes são propostas e de suas atribuições, de maneira a responder pelos resultados.
11)	Libras: comunicar-se na Língua Brasileira de Sinais.
12)	Autogerenciamento: buscar feedback sobre seu próprio desempenho, identificando possibilidades de melhoria contínua de seu papel, enquanto servidor.

<b>Competências Gerenciais:</b>	
1)	Delegar tarefas: delegar tarefas de acordo com as características e atribuições dos membros da equipe.
2)	Acompanhamento com foco em resultados: monitorar o andamento das ações e soluções planejados, alinhados aos objetivos pelo Planejamento Estratégico da Unidade (PDU) e da Universidade (PDI).
3)	Planejamento com foco em resultados: planejar ações e soluções com base na realidade da unidade, definindo metas e resultados esperados, alinhados aos objetivos pelo Planejamento Estratégico da Unidade (PDU) e da Universidade (PDI).
4)	Gestão de equipes: organizar e manter equipes de trabalho, considerando aos objetivos para sua criação e a expertise de seus membros.
5)	Oferecer feedback: oferecer aos colaboradores informações a respeito de seu desempenho, de forma direta, pessoal e objetiva.
6)	Negociação: estabelecer acordos e consensos com pessoas e grupos, gerindo adequadamente os interesses.
7)	Decisões estratégicas: tomar decisões com base em uma visão estratégica e sistêmica, assumindo as responsabilidades decorrentes das mesmas, visando atender as prioridades e necessidades do trabalho.

<b>Competências acadêmicas:</b>	
1)	Rotinas acadêmicas: assessorar registro de notas e frequências, com assiduidade, respeitando compromissos, normas e prazos.
2)	Legislação universitária: agir e tomar decisões de acordo com a legislação vigente.

<b>Outras competências mapeadas:</b>	
1)	Acesso a espaços e equipamentos: disponibilizar para docentes e discentes o acesso aos espaços físicos, computadores e demais equipamentos para a realização de atividades de ensino, pesquisa e extensão.
2)	Acompanhamento de pessoal: acompanhar e orientar servidores e alunos recém-egressos, para a realização plena de suas atividades e cumprimento de normas da instituição.
3)	Análise estatística: analisar, coletar e interpretar dados de caráter estatístico, para subsidiar processos decisórios.
4)	Diárias e passagens: processar, acompanhar e controlar as solicitações de diárias e passagens dos servidores da unidade, dentro do prazo e legislação vigentes.
5)	Elaboração de gráficos e planilhas: elaborar diferentes modalidades de gráficos e planilhas, para atender às demandas da unidade.
6)	Elaboração de relatórios e apresentações: elaborar relatórios e apresentações, utilizando word, excel, powerpoint, presi.
7)	Gestão da informação e do conhecimento: buscar e socializar informações e conhecimentos de interesse da organização, para atender demandas internas e/ou embasar documentos e processos decisórios.
8)	Gerenciar concursos: acompanhar a elaboração e execução dos concursos, de acordo com decretos, portarias e resoluções da instituição.
9)	Orientação acadêmica: orientar e esclarecer dúvidas das unidades quanto à elaboração e preenchimento do plano acadêmico, de acordo com a legislação vigente.
10)	Publicar documentos: publicar os diferentes tipos de documentos de acordo com a legislação vigente, sem erros gramaticais, utilizando os sistemas informatizados.
11)	Assessoramento: informar e dar suporte ao órgão e demais setores da UFPA, para atender às demandas internas e externas, tendo-se em conta as estratégias e normas da organização.
12)	Assessoramento na programação de eventos: dar assistência na preparação de eventos do programa.

**Fonte:** Elaborado pela autora (2016).

Na terceira etapa todos os fluxogramas foram validados, com sugestão de alguns acréscimos, ficando desenhados, conforme consta no apêndice A. Nesta etapa, apenas uma nova competência foi acrescentada, "organizar agenda", a qual foi integrada à categoria de "outras competências".

Ainda na terceira fase, ao se estabelecer a relação dos processos com as competências identificadas, apenas a competência "autogerenciamento" não foi relacionada por nenhum participante. Também as competências "flexibilidade", "planejamento com foco em resultados" e "gerenciar concursos", apresentaram apenas uma relação estabelecida com processos.

Na quarta etapa de pesquisa, no primeiro prazo estabelecido para o preenchimento e devolução do questionário, foram obtidas apenas dezenove respostas de retorno. Desse modo, foi enviado mais um e-mail a todos da lista, informando que o prazo seria prorrogado por mais três dias. No entanto, após esse novo prazo, houve o acréscimo de apenas nove respostas. Após as visitas realizadas, pessoalmente, às secretarias dos programas, foram obtidas mais quarenta respostas, totalizando sessenta e oito questionários respondidos.

As respostas obtidas equivalem a respostas de setenta programas, considerando que há um servidor que responde por três programas e três servidores que respondem por dois programas. Em dois programas foram obtidas respostas de dois servidores, que exercem atividades de secretário, no mesmo programa. Houve respostas de dois bolsistas, que foram computadas em um mesmo programa. Também foi computada a resposta de um docente, coordenador de programa, que se dispôs a colaborar com a pesquisa, já que no programa em que ele atua, não há nem secretário, nem bolsista, e é o próprio coordenador quem realiza as tarefas de secretaria.

Dos seis programas que não obtivemos respostas, três são programas recentemente aprovados pela CAPES e terão início ainda este ano e não possuem secretário; os outros três programas recebem ajuda de bolsistas para as atividades de secretaria e não responderam ao questionário.

**Tabela 1-** Quantidade e percentual dos respondentes, por vínculo com o Programa de Pós-Graduação.

<b>Vínculo com o Programa de Pós-Graduação</b>	<b>Quantidade</b>	<b>Percentual</b>
Servidor da UFPA	57	83,82
Bolsista/Estagiário	5	7,35
Contratado da FADESP	2	2,94
Cedido de outro Órgão	4	5,88
<b>Total</b>	<b>68</b>	<b>100,00</b>

**Fonte:** Elaborado pela autora (2016).

De acordo com a tabela abaixo, pode-se afirmar que, no campo de estudo, a função de secretário ainda é fortemente exercida por profissionais do gênero feminino, visto que, entre os respondentes, há a predominância do gênero feminino, com 60,29%, ficando o gênero masculino com 39,71%.

**Tabela 2** - Quantidade e percentual dos respondentes, por gênero.

Gênero	Quantidade	Percentual
Feminino	41	60,29
Masculino	27	39,71
Total	68	100,00

**Fonte:** Elaborado pela autora (2016).

Quanto ao grau de escolaridade 83,83% dos respondentes possuem nível superior completo, com 57,35% pós-graduados. No entanto, ainda existe um pequeno percentual de 2,94% de servidores que possuem o ensino médio incompleto.

**Tabela 3**- Quantidade e percentual dos entrevistados, por grau de escolaridade.

Escolaridade	Quantidade	Percentual
Ensino Médio	3	4,41
Ensino Médio Incompleto	2	2,94
Ensino Superior Incompleto	6	8,82
Superior Completo	49	72,07
Pós-Graduação	8	11,76
Total	68	100,00

**Fonte:** Elaborado pela autora (2016).

Quanto à idade dos respondentes, a média é de, aproximadamente, 39 anos, com desvio padrão de 10,92, visto que a idade mínima dos respondentes é de 20 anos e a máxima de 63.

O tempo de serviço público dos respondentes é de, aproximadamente, 14 anos, com desvio padrão de 10,29, com tempo mínimo de 1 ano e máximo de 44. Já na UFPA, esse tempo de serviço é, em média, de aproximadamente, 10 anos, com desvio padrão de 10,36 e tempo mínimo de menos de 1 ano e máximo de 36.

Ao se relacionar a idade com o tempo de serviço público, há de se considerar que existem servidores que já possuem ou estão para completar tempo para aposentadoria. Dessa forma, a instituição já deve começar a se preocupar com o processo de substituição desses servidores, uma vez que é bastante significativo o número de programas que não possuem

secretário ó um total de dez programas. Entre esses, apenas quatro contam, atualmente, com o apoio de bolsistas de trabalho e, nos outros, o próprio coordenador realiza o trabalho de secretário.

Desse modo, há a necessidade da UFPA planejar as devidas mudanças nos programas de pós-graduação, uma vez que, segundo Carapeto (2014), as instituições que planejam a mudança garantem os instrumentos necessários à concretização da mesma e possuem mais condições de serem bem-sucedidas.

Em relação ao tempo de serviço na pós-graduação, os dados demonstram uma média de, aproximadamente, cinco anos de serviço, apresentando um desvio padrão de 5,48. O tempo mínimo é de menos de um ano e máximo de vinte e quatro.

Pode-se dizer que as secretarias desses programas têm recebido servidores relativamente novos na função, de acordo com a média verificada. Esses servidores ou são recém-contratados dos últimos concursos públicos realizados na instituição, ou são cedidos de outros órgãos.

**Tabela 4-** Estatísticas de idade, tempo de serviço público, tempo de serviço na UFPA e tempo de serviço na Pós-graduação (em ano), dos respondentes

Variável	Estatística			
	Média	Desvio Padrão	Mínimo	Máximo
Idade	39,28	10,92	20	63
Tempo de Serviço Público	13,63	10,29	1	44
Tempo de Serviço na UFPA	9,84	10,36	0	36
Tempo de Serviço na Pós-Graduação	4,84	5,48	0	24

**Fonte:** Elaborado pela autora (2016).

Quanto ao cargo ocupado, na instituição, pelos respondentes, os dados demonstram que 76,5% ocupam cargo de nível intermediário, 16,2% ocupam cargo de nível superior e 7,3% são bolsistas de trabalho que dão apoio às atividades do programa.

Ao se relacionar esses dados com o grau de escolaridade dos respondentes, verifica-se que, apesar de existir um maior percentual de servidores ocupando cargo de nível intermediário, a maioria dos questionados (72,7%) possui nível superior completo, o que se leva a concluir que, entre os servidores que possuem nível superior completo, a maioria pode ter prestado concurso público para o cargo de nível intermediário, ou pode ainda ter concluído o curso superior após ter ingressado na instituição.

**Tabela 5-** Quantidade e percentual dos entrevistados, por cargo ocupado no serviço público.

Cargo	Quantidade	Percentual
Nível intermediário	52	76,5
Nível superior	11	16,2
Bolsista/Estagiário	5	7,3
Total	68	100

**Fonte:** Elaborado pela autora (2016).

A tabela 6 mostra o resultado da pontuação atribuída pelos respondentes, por grau de relevância das competências.

No gráfico 1, pode-se observar que entre as competências 1 a 18 as médias estão entre 3,50 e 5,00, ou seja, os respondentes consideraram tais competências de relevantes a extremamente relevante, além disso, nota-se que a variabilidade dessas competências não se difere muito em torno das médias de cada competência. Entretanto, observa-se que a competência 19 está com a menor média (2,52), indicando que os respondentes consideraram essa competência mais ou menos relevante. Já para as competências de 20 a 42, verifica-se que as médias estão entre 3,25 e 4,60, ou seja, os entrevistados consideraram tais competências de relevantes a muito relevante, com variabilidades próximas.

Os resultados obtidos demonstram que, quanto ao grau de importância atribuído às competências, a categoria de competências mais destacada foi a das competências pessoais, sendo igualmente destacadas as competências disciplina e responsabilidade, com pontuação média de 4,824 e desvio-padrão de 0,468 para disciplina e 0,479 para responsabilidade. Em seguida foi destacada a competência atendimento ao público interno e externo, com média de 4,750 de pontuação, com desvio-padrão de 0,471.

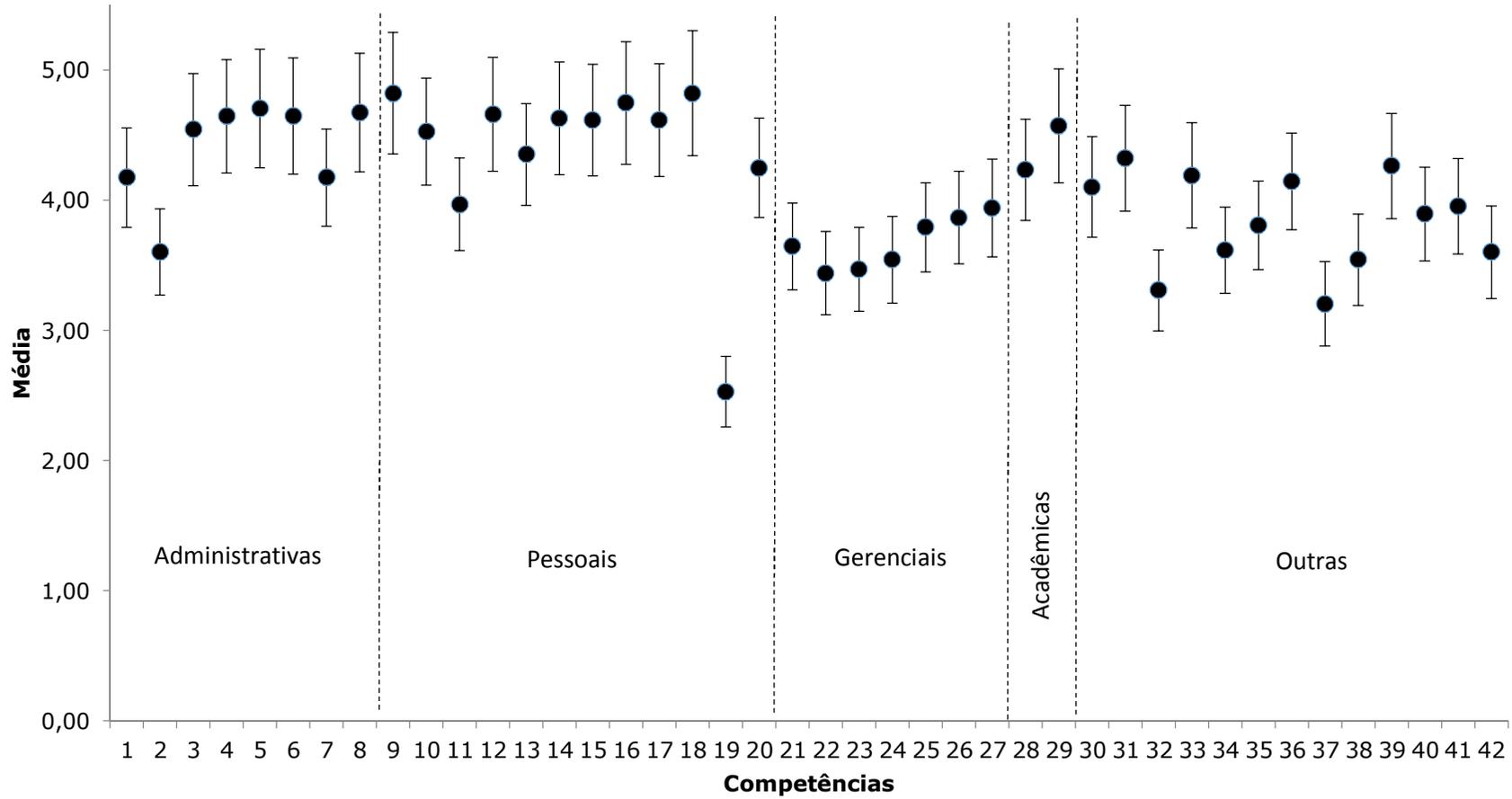
Nesta categoria de competências todas foram identificadas como muito ou extremamente relevantes, com exceção da competência libras que ainda não é vista como necessária aos secretários de pós-graduação da UFPA.

**Tabela 6** - Estatísticas das Competências dos Secretários de Pós-Graduação/UFPA.

Compe Tências	ID	Variáveis	Grau de Importância						Média	E.P.	D.P.
			0	1	2	3	4	5			
Competências Administrativas	1	Análise de documentos	0	3	4	7	18	36	4,176	0,383	3,160
	2	Fluxos de Processos	0	6	11	8	22	21	3,603	0,33	2,721
	3	Arquivar Documentos	0	1	1	6	12	48	4,544	0,431	3,550
	4	Assessoramento de Reuniões	0	0	1	2	17	48	4,647	0,435	3,584
	5	Atualização de Informações e Dados	0	0	1	4	9	54	4,706	0,455	3,750
	6	Redação Oficial	0	1	0	5	10	52	4,647	0,447	3,684
	7	Recursos Materiais e Patrimoniais	0	1	4	8	24	31	4,176	0,374	3,084
	8	Tramitar Documentos e Processos	0	1	1	3	9	54	4,676	0,455	3,750
Competências Pessoais	9	Disciplina	0	0	0	1	10	57	4,824	0,468	3,858
	10	Capacidade de Iniciativa	0	0	0	4	24	40	4,529	0,411	3,388
	11	Inovação	0	2	5	11	25	25	3,971	0,355	2,924
	12	Flexibilidade	0	0	0	4	15	49	4,662	0,437	3,604
	13	Análise e Síntese	0	0	3	7	21	37	4,353	0,393	3,239
	14	Relacionamento Interpessoal	0	0	0	5	15	48	4,632	0,433	3,569
	15	Trabalho em Equipe	0	0	1	3	17	47	4,618	0,43	3,548
	16	Atendimento ao Público Interno e Externo	0	0	3	1	6	58	4,750	0,471	3,882
	17	Comunicação Interna	0	0	1	4	15	48	4,618	0,433	3,568
	18	Responsabilidade	0	0	1	2	5	60	4,824	0,479	3,949
	19	LIBRAS	17	6	8	13	9	15	2,529	0,271	2,231
	20	Autogerenciamento	0	1	3	7	24	33	4,250	0,382	3,149
Competências Gerenciais	21	Delegar Tarefas	1	6	2	19	19	21	3,647	0,333	2,747
	22	Acompanhamento com Foco em Resultados	3	6	6	15	19	19	3,441	0,318	2,625
	23	Planejamento com Foco em Resultados	3	6	8	10	21	20	3,471	0,323	2,661
	24	Gestão de Equipes	2	5	12	5	23	21	3,544	0,333	2,744
	25	Oferecer Feedback	2	2	6	13	20	25	3,794	0,343	2,825
	26	Negociação	2	2	7	6	26	25	3,868	0,355	2,931
	27	Decisões Estratégicas	4	3	4	6	16	35	3,941	0,375	3,095
C. Acadê micas	28	Rotinas Acadêmicas	1	1	3	9	16	38	4,235	0,39	3,217
	29	Legislação Universitária	0	1	1	6	10	50	4,574	0,438	3,613
Outras competências mapeadas	30	Acesso a Espaços e Equipamentos	1	1	7	10	11	38	4,103	0,386	3,181
	31	Acompanhamento de Pessoal:	1	1	3	7	14	42	4,324	0,405	3,344
	32	Análise Estatística	6	3	10	13	17	19	3,309	0,311	2,563
	33	Diárias e Passagens	2	3	4	4	13	42	4,191	0,404	3,333
	34	Elaboração de Gráficos e Planilhas	3	0	5	22	20	18	3,618	0,332	2,740
	35	Elaboração de Relatórios e Apresentações	2	0	6	16	21	23	3,809	0,341	2,814
	36	Gestão da Informação e do Conhecimento	0	1	5	9	21	32	4,147	0,372	3,066
	37	Gerenciar Concursos	10	5	10	3	16	24	3,206	0,324	2,670
	38	Orientação Acadêmica	7	5	7	5	13	31	3,544	0,352	2,902
	39	Publicar Documentos	0	2	5	8	11	42	4,265	0,403	3,325
	40	Assessoramento	3	2	5	10	17	31	3,897	0,36	2,969
	41	Assessoramento na programação de eventos	0	4	8	8	15	33	3,956	0,366	3,015
	42	Organizar agenda	6	5	5	10	10	32	3,603	0,355	2,930

Fonte: Elaborado pela autora (2016).

Gráfico 1 - Médias das competências com seus respectivos erros-padrão.



Segundo Neiva e DøElia (2014), ter disciplina é importante para um bom relacionamento no ambiente de trabalho e no cumprimento e controle das atividades, para que os secretários consigam desempenhar suas atividades com equilíbrio e controle necessários à sua rotina de trabalho, atentando em ouvir os seus clientes e a executar o que lhe for devidamente solicitado, de acordo com as normas da instituição.

Essas mesmas autoras dizem que responsabilidade é uma competência pessoal que não deve faltar a nenhum profissional, no exercício de suas tarefas. Ao secretário, a responsabilidade facilita a visualização de imprevistos, de modo a evitar surpresas desagradáveis, pois ele é quem presta assessoramento direto à coordenação do programa, ajudando a facilitar os trâmites burocráticos, administrando com segurança sua rotina de trabalho, facilitando a interação das informações com o gestor. Desse modo, o secretário deve estar disposto a aprender e aplicar novos conhecimentos, para agir com mais eficiência.

Em relação à competência ãatendimento ao público interno e externoö, Neiva e DøElia (2014) afirmam que o público atendido sempre precisa de informações, serviços ou orientações. No atendimento, depara-se com pessoas de perfil variado, que espera um atendimento de qualidade. Como o secretário está na linha de frente desse atendimento, o respeito, a cortesia, paciência, atenção, tolerância, comunicação, segurança e o controle nas informações prestadas, são elementos fundamentais, tanto no atendimento pessoal, telefônico ou eletrônico. A atenção aos prazos a serem cumpridos nas solicitações e a organização do ambiente de trabalho, no qual o público é atendido, são elementos indispensáveis ao bom atendimento.

Na categoria das competências administrativas, as mais destacadas foram ãatualização de informações e dadosö, com 4,706 de pontuação média e desvio-padrão de 0,455. A competência ãtramitar documentos e processosö vem logo em seguida, com pontuação média de 4,676 e desvio-padrão de 0,455. As competências ãassessoramento de reuniõesö e ãredação oficialö receberam, igualmente, pontuação média de 4,647, com desvio-padrão de 0,435 para a primeira e 0,447 para a segunda.

Conforme Neiva e DøElia (2014), por ser o secretário quem gerencia todas as informações do setor em que atua, desde o seu surgimento, até o seu destino, é importante que os mesmos mantenham uma boa interação com os servidores de outros setores interligados aos assuntos. E os sistemas de informação são imprescindíveis no registro e acompanhamento de todo esse processo.

Desse modo, por executar um papel de mediador com diversos setores, o secretário deve estar habilitado aos procedimentos necessários para gerenciar o fluxo das informações, utilizando adequadamente os recursos da informática disponíveis à execução das tarefas.

O assessoramento de reuniões, também foi considerado extremamente relevante. Segundo Veiga (2010), a logística da reunião compreende desde a convocação dos participantes, até o envio da ata. Isto significa que os secretários devem estar devidamente informados sobre os temas que serão discutidos nas reuniões as quais irão assessorar, dando o suporte necessário ao planejamento das mesmas, convocando os participantes indicados pela chefia imediata, anotando as demais providências a serem tomadas, antes da reunião. Durante as reuniões há necessidade de se facilitar o acesso às informações que poderão ser solicitadas e de anotar as decisões tomadas. Após a reunião, o secretário deve providenciar a redação da ata, para posterior envio aos participantes, no prazo recomendado.

A redação oficial foi outra competência considerada de extrema relevância. Conforme Neiva e D'Elia (2014), o secretário precisa redigir ou auxiliar na redação de expedientes, tais como avisos, cartas, certificados, comunicações, convites, declarações, memorandos, ofícios, portarias, *e-mails* etc., sendo necessária a aplicação da linguagem, forma e estrutura das comunicações oficiais, assim como o domínio dos elementos de ortografia e gramática, pois, além do conteúdo, o documento deve ter boa apresentação, revelando ordem, organização e competência. É recomendável, portanto, que o secretário procure manter-se atualizado com as técnicas de redação e gramática.

Em relação à categoria das competências acadêmicas, a competência legislação universitária obteve pontuação média de 4,574, com desvio-padrão de 0,438 e rotinas acadêmicas obteve pontuação de 4,235 e desvio-padrão de 0,39. Ambas foram consideradas muito relevantes.

Para Neiva e D'Elia (2014), é necessário que o secretário tenha conhecimento das normas e resoluções que regulamentam os princípios de conduta na instituição. Esse conhecimento deve ser de toda a equipe de trabalho, a qual deve agir sempre de forma a merecer a confiança e respeito de todos os públicos com os quais mantém relações profissionais. Desse modo, é dever de todo servidor observar os princípios éticos e o respeito às leis e normas vigentes, responsabilizando-se pelos resultados do seu trabalho, tanto individualmente, quanto em grupo.

Em relação à competência rotinas acadêmicas, seguindo o que diz Neiva e D'Elia (2014), é importante conhecer as normas e procedimentos, para poder colocar limites, saber

o que está sistematizado, o que precisa ser cumprido e o que precisa ser adaptado. Essas normas/procedimentos são diretrizes para várias ações no cotidiano do profissional.

Na categoria de outras competências mapeadas encontram-se o acompanhamento de pessoal, o publicar documentos e o diárias e passagens, ambas com média de pontuação superior a 4, o que significa que foram consideradas muito relevantes.

O acompanhamento de pessoal é uma competência considerada relevante ao secretário que, por lidar diretamente com a rotina administrativa e acadêmica, deve conhecer as informações e necessidades prioritárias a serem repassadas ao público interno e externo, de acordo com as normas e políticas da instituição.

A competência o publicar documentos está relacionada à necessidade de o secretário estar atualizado, tanto com a redação oficial, quanto com o uso de recursos dos sistemas de informação utilizados em sua rotina de trabalho, pois segundo Veiga (2010), o secretário atua nas organizações como gestor da informação, portanto deve ter atenção para que o fluxo da informação não fique prejudicado.

Em relação a diárias e passagens, há um sistema nos órgãos federais, o SCDP, e os secretários devem estar capacitados para utilizá-lo, com segurança. Formulários a serem preenchidos pelo solicitante, documentação a ser anexada à solicitação, relatório de viagem e relatório de prestação de contas, são atividades que estão contidas nessa competência. Além disso, existem as informações a serem fornecidas ao solicitante, o cumprimento do prazo para solicitação, conhecimento da instrução normativa que dispõe sobre os procedimentos para concessão de diárias e passagens, no âmbito da instituição.

No grupo das competências gerenciais ganharam destaque as competências o decisões estratégicas, o negociação e o oferecer feedback. Todas com média de pontuação aproximada a 4, o que significa muito relevante.

Considerando o que dizem De Elia, Amorim e Sita (2013), o decisões estratégicas, é a competência que o secretário utiliza para tomar decisões que permitam agilizar atividades as quais precisam ser realizadas prioritariamente.

Para Pignataro (2013), uma boa negociação, sendo que nesse processo, o secretário deve ouvir primeiro e depois falar. Desse modo, a comunicação, transparência, respeito, empatia, criatividade, atitudes cooperativas, são ferramentas que favorecem uma negociação de qualidade.

Em relação à competência o oferecer *feedback*, seguindo o que dizem Neiva e De Elia (2014), existe o feedback positivo, o qual traz satisfação e o feedback negativo, quando a atuação foi indesejável. O cuidado que se deve ter é o de não usar esse instrumento de forma

inadequada e sim como uma maneira de melhorar as relações interpessoais. Desse modo, sempre que o secretário tiver que oferecer um *feedback* a uma pessoa ou equipe, o melhor a fazer é falar diretamente ao interessado e não a terceiros, utilizando uma linguagem clara e objetiva e sempre na presença apenas da pessoa a quem o feedback é destinado. Deve-se procurar manter um relacionamento saudável com o outro, mantendo um equilíbrio entre o falar e o ouvir. Se possível, o secretário deve apresentar sugestões e ações que possam ser desenvolvidas no sentido de se evitar que novas ocorrências negativas aconteçam. As ocorrências positivas devem ser sempre elogiadas, isso significa reconhecer e reforçar a autoestima da outra pessoa.

Assim, colocando as categorias por ordem de pontuação, a quarta etapa da pesquisa revelou que as competências pessoais são as que prevalecem para os secretários de pós-graduação *stricto sensu* da UFPA, seguida pelas categorias das competências administrativas, competências acadêmicas, outras competências mapeadas e, finalmente, as competências gerenciais.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Considerando que há pouca literatura a respeito do tema, os resultados do presente trabalho podem ter melhorado a compreensão da importância do fluxo de processos para a identificação de competências na administração pública. Constatou-se que, além das competências identificadas no grupo focal, somente uma competência a mais foi identificada ao se analisar o fluxo de processos.

No entanto, deve-se ressaltar que a análise de processos contribui para a validação das competências identificadas, por grupo focal, destacando a importância de cada uma delas na execução das atividades necessárias ao fluxo dos processos, fato que foi evidenciado na terceira etapa da pesquisa.

O grupo focal demonstrou ser a melhor metodologia para se mapear competências. Entretanto, devido ao fato de todos os integrantes do grupo apresentar pelo menos cinco anos na função, é possível presumir que em instituições mais novas, que não contam com servidores experientes, o mapeamento por fluxo de processos pode ser mais recomendado.

Sugere-se a realização de novos trabalhos, onde se possa comparar as competências derivadas de grupo focal e as competências derivadas de análise de processos, na busca de novas formas de se mapear competências.

## REFERÊNCIAS

- ABRÃO, Adriana Y. O Conflito de gerações a as competências da secretária no século XXI. In: DÆLIA, B.; AMORIM, M.; SITA, M. **Excelência no secretariado**. São Paulo: Ser Mais, 2013, p. 222-227.
- ALVES FILHO, Bartolomeu F. **Processos Organizacionais: simplificação e racionalização**. São Paulo: Atlas, 2011.
- AMARAL, R. M. Gestão de pessoas por competências em organizações públicas. In: SEMINÁRIO NACIONAL DE BIBLIOTECAS UNIVERSITÁRIAS, 15., 2008, São Paulo. **Anais...** São Paulo : CRUESP, 2008. (Trabalho oral).
- BERGE, S.T. Cultura e mudança organizacional. In: \_\_\_\_\_. **Modelos de gestão de organizações públicas: teorias e tecnologias para análise e transformação organizacional**. Caxias do Sul: EDUCS, 2011. Cap. 15.
- BRANDÃO, Hugo Pena. **Mapeamento de competências: métodos, técnicas e aplicações em gestão de pessoas**. São Paulo: Atlas, 2012.
- BRANDÃO, Hugo Pena; BARBY, Carla Patrícia. Gestão por competências: métodos e técnicas para mapeamento de competências. **Revista do Serviço Público**. Brasília, v. 56, n. 2, p. 179-194, abr./jun. 2005.
- 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, autárquica e fundacional, e regulamenta dispositivos da Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990. **Diário Oficial da União**, Brasília, 24 de fevereiro de 2006. 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: 10 jun. 2015.
- BRASIL. Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior. **História e missão**. Disponível em: <[www.capes.gov.br/historia-e-missao](http://www.capes.gov.br/historia-e-missao)>. Acesso em: 13 jun. 2015.
- \_\_\_\_\_. **Avaliação da Pós-Graduação**. Disponível em: <[www.capes.gov.br/avaliacao-da-pos-graduacao](http://www.capes.gov.br/avaliacao-da-pos-graduacao)>. Acesso em: 13 jun. 2015.
- BRASIL. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. **Guia de mapeamento e avaliação de competências para a administração pública: poder executivo**. Brasília, DF: MPGOP, 2013.
- CAMPOS, J. P. **Mapeamento de processos: uma estratégia vencedora**. Disponível em: <[www.abaconcursos.com.br](http://www.abaconcursos.com.br)>. Acesso em: 4 jul. 2015.
- CAMPOS, R. A.; LIMA, S. M. P. **Mapeamento de processos: importância para as organizações**. Rio de Janeiro: UFRRJ, mar. 2012.
- CARAPETO, C; FONSECA, F. Antecipação e gestão da mudança. In: \_\_\_\_\_. **Administração Pública**. Lisboa: Silabo, 2014. Cap. 7.

CHAGAS, R. A. **Gestão por competências: a experiência da CEF.** Belém: EMBRAPA; TCU, 2013.

COSTA, T. D.; ALMEIDA JÚNIOR, J. C. Mapeamento de competências individuais dos servidores técnico-administrativos da Universidade Federal do Pará. In: CONGRESSO DE GESTÃO PÚBLICA (CONSAD), 6, 2013, Brasília, DF. **Anais...** Brasília, DF. 16 - 18, ab. 2013. (Painel 05/017).

DÆLIA, B.; AMORIM, M.; SITA, M. **Excelência no secretariado: a importância da profissão nos processos decisórios.** São Paulo: Ser Mais, 2013.

GESTÃO de pessoas por competências em organizações públicas. In: SEMINÁRIO NACIONAL DE BIBLIOTECAS UNIVERSITÁRIAS, 15., 2008, São Paulo. **Anais...** São Paulo : CRUESP, 2008. (Trabalho oral).

HITT, M. A.; MILLER, C. C.; COLELLA, A. C. Mudança e Desenvolvimento organizacionais. In: \_\_\_\_\_. **Comportamento organizacional: uma abordagem estratégica.** Rio de Janeiro: LTC, 2013. Cap. 14.

MARTINS, Gilberto de Andrade; THEÓFILO, Carlos Renato. **Metodologia da investigação científica para ciências aplicadas.** 2. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

NEIVA, E. G; DÆLIA, M. E. S. **As Novas competências do profissional de secretariado.** 3. ed. São Paulo: IOB Folhamatic, 2014.

NICOLAY, L. T. Assessoria no ensino superior: um olhar profissional de mediação e gestão da pós-graduação. **UNirevista**, Rio Grande do Sul, v.1, n.1, p.1-11, abr. 2006.

PRADELLA, S.; FURTADO, J. C.; KIPPER, L. M. **Gestão de processos da teoria à prática: Aplicando a metodologia de simulação para a otimização do redesenho de processos.** São Paulo: Atlas, 2012.

PRODANOV, Cleber Cristiano; FREITAS, Ernani Cesar de. **Metodologia do trabalho científico: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico.** [Recurso eletrônico]. 2. ed. Novo Hamburgo: Feevale, 2013. Disponível em:<<http://docente.ifrn.edu.br/valcinetemacedo/disciplinas/metodologia-do-trabalhocientifico/e-book-mtc>>. Acesso em: 7 jun. 2015.

SCARTEZINI, Luís Maurício. **Análise e melhoria de processos.** Goiânia, 2009, 54p. (Apostila).

SERIQUE, M. R. X. **A Capacitação de servidores técnico-administrativos: desenvolvendo na UFPA competências por meio do conhecimento.** Belém, PA: [s.n.:], 2011.

SOUZA JÚNIOR. F. J; MASIH, R. T. Mapeamento das competências do secretário de departamento acadêmico do Centro de Tecnologia da Universidade Federal do Ceará. In: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO (ENEGEP). A Gestão dos Processos de Produção e as Parcerias Globais para o Desenvolvimento Sustentável dos Sistemas Produtivos, 33., 2013, Salvador, BA. **Anais...** Salvador, BA. 8 - 11 out. 2013.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARÁ. Pró-reitoria de Planejamento e Desenvolvimento Institucional. **Relatório de gestão 2014**. Belém, [2014].

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARÁ. Pró-reitoria de Pesquisa e Pós-Graduação - PROPESP. **Catálogo**, Belém, 2011.

\_\_\_\_\_. **Mestrados e Doutorados**. Disponível em: [http://www.propesp.ufpa.br/index.php?option=com\\_content&view=article&id=173&Itemid=12](http://www.propesp.ufpa.br/index.php?option=com_content&view=article&id=173&Itemid=12). Acesso em: 20.06.2014.

VEIGA, Denize Rachel. **Guia de secretariado: técnicas e comportamento**. 3. ed. São. Paulo: Érica, 2010.

## **APÊNDICES**

**APÊNDICE A** ó Fluxogramas dos processos desenvolvidos nas secretarias dos programas de pós-graduação *stricto sensu*/UFPA.

**FLUXOGRAMA VERTICAL**

Símbolos		Operação	Totais	12
		Transporte		2
		Inspeção		5
		Arquivo provisório		1
		Arquivo definitivo		1
		Demora		-
		Documento		1

Rotina atual

Tipo de Rotina

Proposta

Controlar os arquivos de documentos relacionados ao programa

Setor:

Programa de Pós-Graduação

Elaborado por:

Maria do Socorro Sales de Andrade.

Data:

Orde	Símbolos							Descrição dos Passos
1								Recebimento dos documentos
2								Seleção dos documentos
3								Registro dos documentos
4								Utilização do método de classificação adequado
5								Codificação dos documentos
6								Ordenação dos documentos
7								Arquivamento dos documentos, de acordo com o método adotado
8								Conservação dos documentos, mantendo o arquivo organizado e atualizado
9								Localização dos documentos
10								Controle da saída de documentos do arquivo
11								Transferência e descarte de documentos
12								Orientação e treinamento de usuários

Fonte: Processos Organizacionais. Alves Filho ó Adaptação.

**FLUXOGRAMA VERTICAL**

Símbolos		Operação	Totais	4
		Transporte		2
		Inspeção		1
		Arquivo provisório		-
		Arquivo definitivo		-
		Demora		2
		Documento		-

Rotina atual  Tipo de Rotina

Proposta  Atender clientes

Sector: Programa de Pós-Graduação

Elaborado por: Maria do Socorro Sales de Andrade.

Data:

Ordem	Símbolos							Descrição dos Passos
1								Ouvir o cliente
2								Esclarecer dúvidas do cliente
3								Perguntar se o cliente está satisfeito ou se deseja mais esclarecimentos
4								Encaminhar ou agendar um horário para maiores esclarecimentos, junto à coordenação do programa
5								Cumprir prazos e horários estabelecidos

Fonte: Processos Organizacionais. Alves Filho ó Adaptação.

**FLUXOGRAMA VERTICAL**

Símbolos		Operação	Totais	3
		Transporte		2
		Inspeção		1
		Arquivo provisório		-
		Arquivo definitivo		-
		Demora		-
		Documento		1

Rotina atual  Tipo de Rotina

---

Proposta  Registrar e acompanhar agenda do coordenador do programa

---

Setor: Programa de Pós-Graduação

---

Elaborado por: Maria do Socorro Sales de Andrade.

---

Data:

Ordem	Símbolos						Descrição dos Passos
1							Manter o coordenador informado dos compromissos agendados
2							Solicitar ao coordenador que mantenha a secretaria informada de suas reuniões, viagens e outros eventos de trabalho, agendados
3							Verificar com a coordenação do programa os possíveis horários para agendamento de reuniões com os docentes, discentes e demais interessados

Fonte: Processos Organizacionais. Alves Filho ó Adaptação.

**FLUXOGRAMA VERTICAL**

Símbolos		Operação	Totais	13
		Transporte		5
		Inspeção		2
		Arquivo provisório		2
		Arquivo definitivo		1
		Demora		2
		Documento		4

Rotina atual  Tipo de Rotina

Proposta  Secretariar reuniões do colegiado (ordinárias e extraordinárias)

Setor: Programa de Pós-Graduação

Elaborado por: Maria do Socorro Sales de Andrade.

Data:

Ordem	Símbolos						Descrição dos Passos	
1								Acordar data da reunião, com a coordenação
2								Informar-se sobre os temas a serem discutidos na reunião e participantes
3								Elaborar pauta da reunião
4								Redigir, digitar e enviar convite aos participantes, informando dia, hora e local da reunião
5								Anexar ao convite a pauta da reunião e a ata da última reunião realizada
6								Providenciar frequência para a reunião
7								Organizar documentos para a reunião
8								Providenciar lanche a ser servido
9								Lavrar ata da reunião
10								Revisar ata com a coordenação
11								Imprimir ata
12								Coletar assinatura dos participantes
13								Levar ata para apreciação e homologação na próxima reunião ordinária do programa
14								Arquivar ata

Fonte: Processos Organizacionais. Alves Filho ó Adaptação.

**FLUXOGRAMA VERTICAL**

Símbolos		Operação	Totais	3
		Transporte		-
		Inspeção		1
		Arquivo provisório		-
		Arquivo definitivo		-
		Demora		-
		Documento		1

Rotina atual  Tipo de RotinaProposta  Redigir expedientes diversos

Setor: Programa de Pós-Graduação

Elaborado por: Maria do Socorro Sales de Andrade.

Data:

Ordem	Símbolos						Descrição dos Passos
1							Receber solicitação
2							Proceder o atendimento
3							Redigir o documento solicitado (avisos, cartas, certificados, comunicações, conteúdos programáticos, convites, declarações, divulgação de resultados, editais, listas de frequência, memorandos, ofícios, notas técnicas, pareceres, recibos, relatórios e outros)

Fonte: Processos Organizacionais. Alves Filho ó Adaptação.

**FLUXOGRAMA VERTICAL**

Símbolos		Operação	Totais	6
		Transporte		1
		Inspeção		2
		Arquivo provisório		1
		Arquivo definitivo		-
		Demora		-
		Documento		2

Rotina atual  Tipo de RotinaProposta  Digitar expedientes diversos

Setor: Programa de Pós-Graduação

Elaborado por: Maria do Socorro Sales de Andrade.

Data:

Ordem	Símbolos							Descrição dos Passos
1								Receber as solicitações da coordenação
2								Rever documentação redigida
3								Digitar novos modelos ou seguir modelo digital
4								Salvar documento em arquivo digital
5								Responder e-mails, com autorização da coordenação do programa
6								Encaminhar ao coordenador os e-mails que necessitem de respostas da própria coordenação

Fonte: Processos Organizacionais. Alves Filho ó Adaptação.

### FLUXOGRAMA VERTICAL

Símbolos		Operação	Totais	4
		Transporte		2
		Inspeção		2
		Arquivo provisório		-
		Arquivo definitivo		-
		Demora		-
		Documento		-

Rotina atual  Tipo de Rotina

Proposta  Selecionar, avaliar e registrar expedientes recebidos, que necessitam de despacho da coordenação do programa.

Sector: Programa de Pós-Graduação

Elaborado por: Maria do Socorro Sales de Andrade.

Data:

Ordem	Símbolos						Descrição dos Passos
1							Identificar expedientes (correspondência docente, correspondência discente, externos ao programa, externos à instituição)
2							Avaliar expedientes (devolução; para complementação; registro, despacho e prosseguimento do trâmite; acompanhamento do trâmite)
3							Registrar documento (arquivo físico e/ou digital; data de recebimento, data de saída, data de arquivo)
4							Controlar documentos recebidos e distribuídos, com o objetivo de disponibilizar informações quanto ao destino dos mesmos

Fonte: Processos Organizacionais. Alves Filho ó Adaptação.

### FLUXOGRAMA VERTICAL

Símbolos		Operação	Totais	9
		Transporte		-
		Inspeção		2
		Arquivo provisório		-
		Arquivo definitivo		-
		Demora		-
		Documento		2

Rotina atual  Tipo de Rotina

Proposta  Orientar e acompanhar bolsistas de trabalho, nas atividades desenvolvidas no programa.

Sector: Programa de Pós-Graduação

Elaborado por: Maria do Socorro Sales de Andrade.

Data:

Ordem	Símbolos						Descrição dos Passos
1							Receber bolsista, após seleção pelo setor competente
2							Fazer apresentação do programa ao bolsista
3							Informar sobre as atividades desenvolvidas no programa
4							Instruir bolsista sobre o trâmite necessário à realização das atividades
5							Fornecer fontes de informações, para obtenção de dados
6							Atribuir tarefas a serem cumpridas pelo bolsista
7							Acompanhar o bolsista no desenvolvimento das tarefas
8							Avaliar tarefas cumpridas pelo bolsista
9							Fornecer feedback ao bolsista, das atividades realizadas

Fonte: Processos Organizacionais. Alves Filho ó Adaptação.

**FLUXOGRAMA VERTICAL**

Símbolos		Operação	Totais	4
		Transporte		2
		Inspeção		3
		Arquivo provisório		-
		Arquivo definitivo		-
		Demora		1
		Documento		1

Rotina atual  Tipo de Rotina

Proposta  Encaminhar expediente de ampla divulgação, aos docentes e/ou discentes do programa.

Sector: Programa de Pós-Graduação

Elaborado por: Maria do Socorro Sales de Andrade.

Data:

Ordem	Símbolos						Descrição dos Passos
1							Fazer leitura do expediente recebido
2							Confirmar, com a coordenação, os dados necessários à divulgação
3							Providenciar ajustes, se for o caso
4							Enviar e-mail aos docentes e/ou discentes do programa, com solicitação de confirmação de recebimento
5							Acompanhar o recebimento do e-mail enviado

Fonte: Processos Organizacionais. Alves Filho ó Adaptação.

**FLUXOGRAMA VERTICAL**

Símbolos		Operação	Totais	4
		Transporte		-
		Inspeção		1
		Arquivo provisório		-
		Arquivo definitivo		-
		Demora		-
		Documento		1

Rotina atual  Tipo de Rotina

Proposta  Acompanhar a tramitação de processos de interesse do programa.

Sector: Programa de Pós-Graduação

Elaborado por: Maria do Socorro Sales de Andrade.

Data:

Ordem	Símbolos							Descrição dos Passos
1								Acessar o sistema
2								Entrar no sistema com usuário e senha
3								Clicar no módulo protocolo
4								Proceder os trâmites necessários

Fonte: Processos Organizacionais. Alves Filho ó Adaptação.

**FLUXOGRAMA VERTICAL**

Símbolos		Operação	Totais	11
		Transporte		1
		Inspeção		3
		Arquivo provisório		-
		Arquivo definitivo		-
		Demora		1
		Documento		1

Rotina atual  Tipo de RotinaProposta  Operar Sistema Integrado de Gestão ó SIG/UFGA/SIGAA.

Setor: Programa de Pós-Graduação

Elaborado por: Maria do Socorro Sales de Andrade.

Data:

Ordem	Símbolos						Descrição dos Passos
1							Acessar o sistema
2							Entrar no sistema com usuário e senha
3							Clicar no módulo pretendido
4							Proceder os trâmites necessários
5							Cadastrar: corpo docente do programa; ementas e referências de componentes curriculares; processos seletivos; oferta de vagas nos cursos; projetos de pesquisa, vinculados ao programa; estrutura curricular; calendário; parâmetros do programa; discentes do programa
6							Manter dados de discentes atualizados: gerenciar orientações; atualizar dados pessoais; emitir atestado de matrícula; emitir histórico escolar; registrar aproveitamento de disciplina; excluir aproveitamento de disciplina; retificar aproveitamento e consolidação de turma; registrar aproveitamento crédito; excluir aproveitamento de crédito; consolidar nota individual de discente; retificar aproveitamento e consolidação de turma; prorrogar prazo de conclusão

								do discente; cancelar prorrogação de prazo de conclusão; trancar vínculo de discente; cancelar vínculo de discente; retornar aluno trancado
7	●	→	□	□	●	△	▽	Realizar conclusão de discente: registrar banca de qualificação; registrar banca de defesa; alterar ata; inserir ata; emitir declaração de participação em banca; cadastrar defesa de aluno concluído; validar bancas pendentes; solicitar homologação de diploma; gerar documento de solicitação de diploma, visualizar solicitações de homologação de diplomas pendentes
8	●	⇒	□	□		△	▽	Criar turma: registrar oferta semestral, com alocação de carga horária docente; consultar turmas; realizar ajustes necessários
9	●	⇒	■	□		△	▽	Matricular alunos no programa: matricular alunos em turmas; alterar status de matrículas; matricular alunos em atividades; renovar matrícula de alunos; consolidar atividade de discente; validar atividade realizada por discente
10	●	⇒	■	□		△	▽	Realizar consultas avançadas no SIGAA
11	●	⇒	□	■		△	▽	Emitir relatórios do SIGAA

Fonte: Processos Organizacionais. Alves Filho ó Adaptação.

**FLUXOGRAMA VERTICAL**

Símbolos		Operação	Totais	4
		Transporte		-
		Inspeção		2
		Arquivo provisório		-
		Arquivo definitivo		-
		Demora		-
		Documento		2

Rotina atual  Tipo de Rotina

Proposta  Fornecer dados à coordenação do programa, que facilitem o atendimento de solicitações e a tomada de decisões.

Setor: Programa de Pós-Graduação

Elaborado por: Maria do Socorro Sales de Andrade.

Data:

Ordem	Símbolos						Descrição dos Passos
1							Promover a elaboração e apresentação de relatórios de levantamentos de dados
2							Manter dados atualizados em planilhas
3							Consultar dados, periodicamente
4							Alertar a coordenação quanto: número de orientandos, por docente; oferta de disciplinas, por docente; alunos que estão com prazo de conclusão expirado; alunos que estão com prazo de conclusão a expirar; alunos que defenderam e não entregaram versão final; alunos ativos e não matriculados; disciplinas e/ou atividades que precisam ser ofertadas, em prioridade, para integralização curricular de discentes

Fonte: Processos Organizacionais. Alves Filho ó Adaptação.

### FLUXOGRAMA VERTICAL

Símbolos		Operação	Totais	9
		Transporte		3
		Inspeção		1
		Arquivo provisório		-
		Arquivo definitivo		-
		Demora		3
		Documento		2

Rotina atual  Tipo de Rotina

Proposta  Registrar solicitações de passagens e diárias docentes, no Sistema de Concessão de Diárias e Passagens (SCDP).

Setor: Programa de Pós-Graduação

Elaborado por: Maria do Socorro Sales de Andrade.

Data:

Ordem	Símbolos						Descrição dos Passos	
1								Aguardar liberação da verba anual, pelo PROAP
2								Conferir dados docentes, em formulário próprio, para concessão de diárias e passagens
3								Acessar o SCDP
4								Proceder o preenchimento dos dados solicitados
5								Acompanhar processo, via sistema
6								Obter informações detalhadas, com o setor de diárias e passagens
7								Manter o docente informado sobre sua solicitação
8								Enviar formulário de relatório de viagem e/ou diárias ao docente, para prestação de contas
9								Providenciar encaminhamento à PROPESP, do relatório docente

Fonte: Processos Organizacionais. Alves Filho ó Adaptação.

**FLUXOGRAMA VERTICAL**

Símbolos		Operação	Totais	6
		Transporte		1
		Inspeção		1
		Arquivo provisório		-
		Arquivo definitivo		-
		Demora		-
		Documento		1

Rotina atual  Tipo de Rotina

Proposta  Registrar informações de discentes e docentes, na Plataforma Sucupira/CAPES.

Sector: Programa de Pós-Graduação

Elaborado por: Maria do Socorro Sales de Andrade.

Data:

Ordem	Símbolos							Descrição dos Passos
1								Cadastrar todos os discentes regulares do programa
2								Cadastrar todos os docentes do programa (permanentes, colaboradores, participantes externos etc.)
3								Manter dados atualizados no sistema
4								Realizar, quando necessário, as devidas alterações no cadastro discente (exclusão, cancelamento, abandono, titulação etc.)
5								Realizar, quando necessário, as devidas alterações no cadastro docente (exclusão, cancelamento, alteração de vínculo etc.)
6								Fornecer dados para o relatório ôcoleta CAPAESô

Fonte: Processos Organizacionais. Alves Filho ó Adaptação.

**FLUXOGRAMA VERTICAL**

Símbolos	●	Operação	Totais	6
	→	Transporte		1
	■	Inspeção		2
		Arquivo provisório		-
		Arquivo definitivo		-
	◐	Demora		-
	◑	Documento		-

Rotina atual  Tipo de RotinaProposta  Organizar atividades diárias, para realizá-las no prazo estabelecido.

Setor: Programa de Pós-Graduação

Elaborado por: Maria do Socorro Sales de Andrade.

Data:

Ordem	Símbolos							Descrição dos Passos
1	●	⇒	□	◑		△	▽	Consultar agenda diária
2	●	⇒	□	◑		△	▽	Verificar e-mail do programa
3	○	⇒	■	◑		△	▽	Priorizar as solicitações, de acordo com o prazo solicitado para atendimento
4	●	⇒	□	◑		△	▽	Atribuir tarefas aos bolsistas de trabalho
5	○	→	□	◑		△	▽	Solicitar despacho da coordenação, aos expedientes necessários
6	●	⇒	□	◑		△	▽	Protocolar saída de expedientes
7	●	⇒	□	◑		△	▽	Proceder o trâmite necessário à realização das tarefas agendadas para o dia
8	○	⇒	■	◑		△	▽	Verificar, ao final do expediente, se há alguma pendência
9	●	⇒	□	◑		△	▽	Registrar, na agenda, possíveis pendências a serem solucionadas posteriormente

Fonte: Processos Organizacionais. Alves Filho ó Adaptação.

### FLUXOGRAMA VERTICAL

Símbolos		Operação	Totais	4
		Transporte		2
		Inspeção		3
		Arquivo provisório		-
		Arquivo definitivo		-
		Demora		1
		Documento		1

Rotina atual  Tipo de Rotina

Proposta  Identificar a necessidade de recursos materiais e patrimoniais.

Sector: Programa de Pós-Graduação

Elaborado por: Maria do Socorro Sales de Andrade.

Data:

Ordem	Símbolos							Descrição dos Passos
1								Identificar necessidades
2								Consultar disponibilidade de verba
3								Elaborar pedido
4								Solicitar autorização da chefia, no pedido
5								Encaminhar e acompanhar o processo

Fonte: Processos Organizacionais. Alves Filho ó Adaptação.

**APÊNDICE B** ó Questionário aplicado aos servidores e bolsistas que atuam nas secretarias dos programas de pós-graduação *STRICTO SENSU*/UFPA.

**Caro Servidor (a),**

O Laboratório de Gestão do Comportamento Organizacional identificou 42 (quarenta e duas) competências individuais referentes às atividades de Secretários (as) de Programas de Pós-Graduação. Contamos com o seu auxílio para identificar a importância destas competências, baseado em seus conhecimentos adquiridos até então, para sua prática profissional. Suas respostas servirão de base para um estudo sobre o Mapeamento de Competências dos (as) Secretários (as) de Pós-Graduação da UFPA e a caracterização clara e precisa quanto à prática desses profissionais. Para tanto, siga as instruções abaixo:

- I. Preencha o cabeçalho com seus Dados pessoais;
- II. Cada competência é composta por um nome e uma descrição. Avalie a competência, verificando se a mesma se aplica às suas atividades atuais.
- III. As Competências estão numeradas de 01 (um) até 42 (quarenta e dois). Em cada competência, você deverá indicar o grau de importância da mesma.
- IV. O grau de importância das competências deve ser atribuído em função de sua relevância para a prática profissional do(a) Secretário(a), variando de ① a ⑤, em que ① significa nenhuma relevância para a atuação do(a) Secretário(a) e ⑤ extrema relevância para a atuação do(a) Secretário(a).

Desde já agradecemos sua participação.

**Vínculo com o Programa de Pós-Graduação:**

( ) Servidor da UFPA      ( ) Estagiário      ( ) Contratado FADESP  
 ( ) Cedido de outro órgão para a UFPA (Qual?) \_\_\_\_\_

Cargo: \_\_\_\_\_

Lotação: \_\_\_\_\_

Idade: \_\_\_\_\_ Sexo: \_\_\_\_\_

Tempo de Serviço Público: \_\_\_\_\_

Tempo de Serviço na UFPA: \_\_\_\_\_

Tempo de Serviço na Pós-Graduação: \_\_\_\_\_

Escolaridade: \_\_\_\_\_

**Dados Pessoais (Não será necessária identificação)**

Pós-Graduação: ( ) Nenhuma      ( ) Especialização      ( ) Mestrado  
 ( ) Doutorado. Área que realizou a pós-graduação: \_\_\_\_\_

1. Análise de documentos: Analisar diferentes tipos de processos e documentos, identificando falhas e subsidiando decisões.	Grau de Importância:					
	0	1	2	3	4	5
2. Fluxos de Processos: Analisar fluxos de processos de acordo com a legislação, identificando necessidades de modificação nos fluxos internos da instituição.	Grau de Importância:					
	0	1	2	3	4	5
3. Arquivar Documentos: Arquivar documentos possibilitando sua fácil localização e conservação, de acordo com a legislação vigente.	Grau de Importância:					
	0	1	2	3	4	5
4. Assessoramento de Reuniões: Preparar e acompanhar as reuniões, elaborando as pautas e redigindo as atas com as decisões.	Grau de Importância:					
	0	1	2	3	4	5
5. Atualização de Informações e Dados: Inserir, excluir e/ou atualizar dados e informações de servidores, discentes, e/ou institucionais nos sistemas e bancos de dados pertinentes.	Grau de Importância:					
	0	1	2	3	4	5
6. Redação Oficial: Formular documentos oficiais, de acordo com o manual de Redação Oficial da Presidência da República de maneira clara e objetiva, sem erros de português.	Grau de Importância:					
	0	1	2	3	4	5
7. Recursos Materiais e Patrimoniais: Identificar necessidades e solicitar recursos materiais permanentes e de consumo para a unidade, a fim de garantir o funcionamento da mesma.	Grau de Importância:					
	0	1	2	3	4	5
8. Tramitar Documentos e Processos: Receber, expedir, despachar, encaminhar e/ou acompanhar diferentes modalidades de documentos e processos para os setores competentes, de acordo com a legislação e natureza dos mesmos.	Grau de Importância:					
	0	1	2	3	4	5
9. Disciplina: Agir em suas atividades com respeito ao próximo, integridade, honestidade e impessoalidade, observando as normas e princípios da UFPA, o conceito de cidadania e do bem público.	Grau de Importância:					
	0	1	2	3	4	5
10. Capacidade de Iniciativa: Tomar iniciativa no ambiente profissional, em acordo com normas e legislação pertinentes, assumindo responsabilidades na resolução de problemas, proposição de melhorias e concretização de ideias.	Grau de Importância:					
	0	1	2	3	4	5
11. Inovação: Propor inovações teóricas, procedimentais e/ou tecnológicas para realização dos serviços.	Grau de Importância:					
	0	1	2	3	4	5
12. Flexibilidade: Rever posições, não temer o novo e mostrar-se * aberto ao feedback.	Grau de Importância:					
	0	1	2	3	4	5
13. Análise e Síntese: Analisar os componentes de um processo de trabalho, fornecendo as informações válidas e precisas para a tomada de decisão.	Grau de Importância:					
	0	1	2	3	4	5
14. Relacionamento Interpessoal: Relacionar-se de forma cordial com as pessoas dos diversos níveis hierárquicos e culturais, expressando pensamentos, sentimentos, crenças, e direitos apropriadamente.	Grau de Importância:					
	0	1	2	3	4	5
15. Trabalho em Equipe: Cooperar com os servidores, buscando um consenso, e demonstrando interesse em somar esforços junto aos demais, tendo em vista os objetivos grupais.	Grau de Importância:					
	0	1	2	3	4	5

16. Atendimento ao Público Interno e Externo: Atender às demandas do público com qualidade, agilidade e eficiência.	Grau de Importância:					
	0	1	2	3	4	5
17. Comunicação Interna: Compartilhar informações pertinentes às suas atividades, de forma clara, fidedigna e apropriada favorecendo os objetivos institucionais.	Grau de Importância:					
	0	1	2	3	4	5
18. Responsabilidade: Assumir e cumprir atividades que lhe são propostas e de suas atribuições, de maneira a responder pelos resultados.	Grau de Importância:					
	0	1	2	3	4	5
19. LIBRAS: Comunicar-se na Língua Brasileira de Sinais.	Grau de Importância:					
	0	1	2	3	4	5
20. Autogerenciamento: Buscar feedback sobre seu próprio desempenho, identificando possibilidades de melhoria contínua de seu papel enquanto servidor.	Grau de Importância:					
	0	1	2	3	4	5
Competências Gerenciais						
21. Delegar Tarefas: Delegar tarefas de acordo com as características e atribuições dos membros da equipe.	Grau de Importância:					
	0	1	2	3	4	5
22. Acompanhamento com Foco em Resultados: Monitorar o andamento das ações e soluções planejados, alinhados aos objetivos pelo Planejamento Estratégico da Unidade (PDU) e da Universidade (PDI).	Grau de Importância:					
	0	1	2	3	4	5
23. Planejamento com Foco em Resultados: Planejar ações e soluções com base na realidade da unidade, definindo metas e resultados esperados alinhados aos objetivos pelo Planejamento Estratégico da Unidade (PDU) e da Universidade (PDI).	Grau de Importância:					
	0	1	2	3	4	5
24. Gestão de Equipes: Organizar e manter equipes de trabalho, considerando os objetivos para sua criação e a expertise de seus membros.	Grau de Importância:					
	0	1	2	3	4	5
25. Oferecer Feedback: Oferecer aos colaboradores informações a respeito de seu desempenho, de forma diretiva, impessoal e objetiva.	Grau de Importância:					
	0	1	2	3	4	5
26. Negociação: Estabelecer acordos e consensos com pessoas e grupos, gerindo adequadamente os interesses.	Grau de Importância:					
	0	1	2	3	4	5
27. Decisões Estratégicas: Tomar decisões com base em uma visão estratégica e sistêmica, assumindo as responsabilidades decorrentes das mesmas, visando atender as prioridades e necessidades do trabalho.	Grau de Importância:					
	0	1	2	3	4	5
28. Rotinas Acadêmicas: Assessorar registro de notas e frequências, com assiduidade, respeitando compromissos, normas e prazos.	Grau de Importância:					
	0	1	2	3	4	5
29. Legislação Universitária: Agir e tomar decisões de acordo com a legislação vigente.	Grau de Importância:					
	0	1	2	3	4	5
30. Acesso a Espaços e Equipamentos: Disponibilizar para docentes e discentes o acesso aos espaços físicos, computadores e demais equipamentos para a realização de Atividades de ensino, pesquisa e extensão.	Grau de Importância:					
	0	1	2	3	4	5

31. Acompanhamento de Pessoal: Acompanhar e orientar servidores e alunos recém-egressos para a realização plena de suas atividades e cumprimento das normas e políticas da instituição.	Grau de Importância:					
	0	1	2	3	4	5
32. Análise Estatística: Analisar, coletar e interpretar dados de caráter estatístico para subsidiar processos decisórios.	Grau de Importância:					
	0	1	2	3	4	5
33. Diárias e Passagens: Processar, acompanhar e controlar as solicitações de diárias e passagens dos servidores da unidade dentro do prazo e legislação vigentes.	Grau de Importância:					
	0	1	2	3	4	5
34. Elaboração de Gráficos e Planilhas: Elaborar diferentes modalidades de gráficos e planilhas para atender às demandas da unidade.	Grau de Importância:					
	0	1	2	3	4	5
35. Elaboração de Relatórios e Apresentações: Elaborar relatórios e apresentações, utilizando Word, Excel, Powerpoint, Presi.	Grau de Importância:					
	0	1	2	3	4	5
36. Gestão da Informação e do Conhecimento: Buscar e socializar informações e conhecimentos de interesse da organização para atender demandas internas e/ou embasar documentos e processos decisórios.	Grau de Importância:					
	0	1	2	3	4	5
37. Gerenciar Concursos: Acompanhar a elaboração e execução dos Concursos, de acordo, com decretos, portarias e resoluções da Instituição.	Grau de Importância:					
	0	1	2	3	4	5
38. Orientação Acadêmica: Orientar e esclarecer dúvidas das unidades quanto à elaboração e preenchimento do plano acadêmico de acordo com a legislação vigente.	Grau de Importância:					
	0	1	2	3	4	5
39. Publicar Documentos: Publicar os diferentes tipos de documentos de acordo com a legislação vigente, sem erros gramaticais, utilizando os sistemas informatizados.	Grau de Importância:					
	0	1	2	3	4	5
40. Assessoramento: Informar e dar suporte ao Órgão e demais setores da UFPA para atender às demandas internas e externas, tendo-se em conta as estratégias e normas da organização.	Grau de Importância:					
	0	1	2	3	4	5
41. Assessoramento na programação de eventos: Dar assistência na preparação de eventos do programa.	Grau de Importância:					
	0	1	2	3	4	5
42. Organizar agenda: Registrar e acompanhar a agenda do coordenador do programa.	Grau de Importância:					
	0	1	2	3	4	5

Comentários:

---



---



---



---

**UFPA - Mapeamento de Competências dos Secretários de Pós-Graduação**  
**Agradecemos por sua participação!**

Para mais informações, entre em contato conosco:

gestcom@gestcomufpa.br

socmach@ufpa.br

Universidade Federal do Pará

Gestcom - Laboratório de Gestão do Comportamento Organizacional

Rua Augusto Corrêa, 01 - Guamá. CEP 66075-110

www.gestcomufpa.com.br

## **ANEXOS**

## ANEXO A6 Tabelas das Competências Individuais dos Servidores Técnico-Administrativos da UFPA

**Tabela 1-** Competências Individuais dos Servidores Técnico-Administrativos da UFPA

---

Competência 1 (C1) Atendimento ao Público: Capacidade de identificar as demandas do cidadão, respondendo-as com cortesia e clareza de acordo com os objetivos da Instituição.

---

Competência 2 (C2) Tramitar documentos: Capacidade de receber e encaminhar documentos para os setores competentes.

---

Competência 3 (C3) Elaborar documentos: Capacidade de elaborar diferentes tipos de documentos de acordo com a legislação vigente, sem erros gramaticais, utilizando ferramentas pertinentes.

---

Competência 4 (C4) Editar Imagens: Capacidade de realizar edição de imagens em equipamentos específicos.

---

Competência 5 (C5) Arquivar documentos: Capacidade de organizar documentos, possibilitando sua fácil localização e conservação.

Competência 6 (C6) Prestar serviços ao servidor: Capacidade de identificar as demandas do servidor, atendendo suas necessidades dentro do prazo vigente.

Competência 7 (C7) Desenvolver sistemas de computador: Capacidade de projetar e atualizar sistemas, realizando manutenção periódica.

Competência 8 (C8) Gerir a Editora: capacidade de administrar a edição, impressão, venda e distribuição da produção científica da Instituição.

Competência 9 (C9) Recursos Materiais: Capacidade de identificar necessidades e adquirir recursos materiais para a Instituição, a fim de garantir seu pleno funcionamento.

Competência 10 (C10) Gestão de Processos: Capacidade de interpretar e tramitar processos, segundo a legislação vigente.

Competência 11 (C11) Sistemas e softwares: Capacidade de manusear sistemas e softwares para a realização das atividades que competem ao setor.

Competência 12 (C12) Gestão de recursos financeiros: Capacidade de prever, planejar e executar as atividades orçamentárias e financeiras, garantindo a consecução dos objetivos institucionais.

Competência 13 (C13) Secretariado: Capacidade de prestar apoio, suporte e consultoria a setores da Instituição, atendendo as demandas.

Competência 14 (C14) Planejamento Organizacional: Capacidade de identificar necessidades da Instituição e seus órgãos, propondo ações para alcançar suas necessidades organizacionais.

Competência 15 (C15) Serviços Laboratoriais: Capacidade de executar tarefas laboratoriais em confecção, análise e pesquisa de materiais e sistemas.

Competência 16 (C16) Coordenar Cursos: Capacidade de planejar, treinar e acompanhar cursos ofertados à servidores da Instituição.

Competência 17 (C17) Manutenção de Prédios e Equipamentos: Capacidade de fiscalizar, solicitar, coordenar e realizar reparos na infraestrutura predial e de equipamentos, mantendo a integridade, higiene e limpeza dos mesmos.

Competência 18 (C18) Gerenciar Projetos: Capacidade de criar, executar e avaliar programas e ações, dentro do prazo e orçamento estabelecido, de acordo com os objetivos estratégicos da Instituição.

Competência 19 (C19) Gerenciar Bibliotecas: Capacidade de administrar materiais e serviços da Biblioteca, além de orientar quanto às regras técnicas de elaboração de textos científicos.

Competência 20 (C20) Fiscalização e Controle: Capacidade de acompanhar, fiscalizar e controlar atividades realizadas pelos institutos.

Competência 21 (C21) Gerenciar Concursos: Capacidade de acompanhar a elaboração e execução dos Concursos, de acordo com decretos, portarias e resoluções da Instituição.

Competência 22 (C22) Coordenar atividades em saúde do trabalhador: Capacidade de realizar perícia médica, desenvolvendo programas preventivos e corretivos em prol da saúde dos servidores

da Instituição.

Competência 23 (C23) Gestão Acadêmica: Capacidade de gerir atividades acadêmicas de acordo com as demandas dos discentes, atendendo suas necessidades dentro do prazo vigente.

Competência 24 (C24) Divulgação de eventos e notícias: Capacidade de divulgar cursos, eventos, programas, resultados e publicações da Instituição.

Competência 25 (C25) Desenvolvimento Sustentável: Capacidade de desenvolver processos, reduzindo, reaproveitando e reciclando recursos materiais.

Competência 26 (C26) Segurança Patrimonial: Capacidade de investigar, monitorar e vigiar o patrimônio da Instituição.

Competência 27 (C27) Dirigir veículos automotores: Capacidade operar veículos automotores da Instituição.

Competência 28 (C28) Realizar atividades com Crianças: Capacidade de recepcionar, higienizar e oferecer tratamento básico de saúde ao público infantil.

Competência 29 (C29) Serviços de copa: Capacidade de realizar tarefas de manipulação de alimentos e higienização de ambientes.

Competência 30 (C30) Ministrando cursos e palestras: Capacidade de planejar, ministrar e avaliar cursos e palestras.

Competência 31 (C31) Gestão de Pessoas: Capacidade de delegar tarefas, mediar conflitos profissionais, fornecer feedbacks e acompanhar resultados dos servidores sob sua responsabilidade.

Fonte: COSTA, T. D.; ALMEIDA JÚNIOR, J. C. **Mapeamento de competências individuais dos servidores técnico-administrativos da Universidade Federal do Pará**. In: VI CONGRESSO DE GESTÃO PÚBLICA (CONSAD). Brasília/DF ó 16,17 e 18 de abril de 2013. Painel 05/017.

**ANEXO B - Programas de Pós-graduação da UFPA ó 2015****Área: Engenharias**

1. Engenharia Elétrica
2. Engenharia Química
3. Engenharia Mecânica
4. Engenharia Civil
5. Engenharia de Recursos Naturais da Amazônia
6. Engenharia de Processos (Mestrado Profissional)
7. Processos Construtivos e Saneamento Urbano (Mestrado Profissional)
8. Engenharia Industrial (Mestrado Profissional)
9. Engenharia Naval
10. Engenharia de Barragens e Gestão Ambiental (Mestrado Profissional)

**Área: Ciências Exatas e da Terra**

11. Química
12. Geofísica
13. Geologia e Geoquímica
14. Física
15. Matemática e Estatística
16. Ciência da Computação
17. Matemática UFPA/UFAM
18. Matemática em Rede Nacional (PROFMAT) ó Mestrado Profissional
19. Recursos Hídricos (Mestrado Profissional)
20. Gestão de Risco e Desastre na Amazônia (Mestrado Profissional)

**Área: Ciências Humanas**

21. Teoria e Pesquisa do Comportamento
22. Sociologia e Antropologia
23. Educação
24. Currículo e Gestão da Educação Básica
25. Geografia
26. História
27. Psicologia Clínica e Social
28. Ciência Política
29. Antropologia
30. Filosofia
31. Segurança Pública (Mestrado Profissional)
32. Educação e Cultura
33. Neurociências e Comportamento
34. Ensino de História (Mestrado Profissional)

**Área: Ciências Biológicas**

35. Genética e Biologia Molecular
36. Zoologia
37. Biologia Ambiental
38. Biologia de Agentes Infecciosos e Parasitários
39. Neurociências e Biologia Celular
40. Ecologia Aquática e Pesca
41. Biotecnologia
42. Análises Clínicas (Mestrado Profissional)
43. Biodiversidade e Conservação
44. Ecologia
45. Saúde, Sociedade e Endemias na Amazônia ó UFPA/UFAM

**Área: Ciências Sociais Aplicadas**

46. Economia
47. Direito
48. Serviço Social
49. Comunicação, Cultura e Amazônia
50. Arquitetura e Urbanismo
51. Gestão Pública (Mestrado Profissional)

**Área: Ciências Agrárias**

52. Agriculturas Amazônicas
53. Ciência e Tecnologia de Alimentos
54. Ciência Animal
55. Saúde Animal na Amazônia

**Área: Linguísticas, Letras e Artes**

56. Letras
57. Letras (Em Rede) ó Mestrado Profissional
58. Artes
59. Prof-Artes (Mestrado Profissional)
60. Linguagens e Saberes na Amazônia

**Área: Multidisciplinar**

61. Educação em Ciências e Matemática
62. Desenvolvimento Sustentável do Trópico Úmido
63. Ciências Ambientais
64. Gestão de Recursos Naturais e Desenvolvimento Local na Amazônia (Mestrado Profissional)
65. Ciências e Meio Ambiente (Mestrado Profissional)
66. Docência em Educação em Ciências e Matemáticas (Mestrado Profissional)
67. Saúde, Ambiente e Sociedade na Amazônia
68. Química Medicinal e Modelagem Molecular
69. Biodiversidade e Biotecnologia (BIONORTE/UFAM)

**Área: Ciências da Saúde**

70. Doenças Tropicais
71. Odontologia
72. Ciências Farmacêuticas
73. Inovação Farmacêutica
74. Saúde na Amazônia (Mestrado Profissional)
75. Enfermagem
76. Oncologia e Ciências Médicas

Fonte: UFPA. Proresp. (2014).

## ANEXO C -Listas de competências fornecidas na segunda etapa da pesquisa

	LABORATÓRIO DE GESTÃO DO COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL - UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARÁ MAPEAMENTO DE COMPETÊNCIAS DA UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARÁ LISTA DE COMPETÊNCIAS				
COMPETÊNCIAS ADMINISTRATIVAS					
Competência	Descrição	Importância			
		G	U	T	
1. Análise de Documentos	Analisar diferentes tipos de processos e documentos, identificando falhas e subsidiando decisões.				
2. Fluxos de Processos	Analisar fluxos de processos de acordo com a legislação, identificando necessidades de modificação nos fluxos internos da instituição.				
3. Arquivar Documentos	Arquivar documentos possibilitando sua fácil localização e conservação, de acordo com a legislação vigente.				
4. Assessoramento de Reuniões	Preparar e acompanhar as reuniões, elaborando as pautas e redigindo as atas com as decisões.				
5. Atualização de Informações e Dados	Inserir, excluir e/ou atualizar dados e informações de servidores, discentes, e/ou institucionais nos sistemas e bancos de dados pertinentes.				
6. Redação Oficial	Formular documentos oficiais, de acordo com o manual de Redação Oficial da Presidência da República, de maneira clara e objetiva, sem erros de português.				
7. Recursos Materiais e Patrimoniais	Identificar necessidades e solicitar recursos materiais permanentes e de consumo para a unidade, a fim de garantir o funcionamento da mesma.				
8. Tramitar Documentos e Processos	Receber, expedir, despachar, encaminhar e/ou acompanhar diferentes modalidades de documentos e processos para os setores competentes, de acordo com a legislação e natureza dos mesmos.				

	<b>LABORATÓRIO DE GESTÃO DO COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL - UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARÁ</b>				
<b>MAPEAMENTO DE COMPETÊNCIAS DA UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARÁ</b>					
<b>LISTA DE COMPETÊNCIAS</b>					
<b>COMPETÊNCIAS PESSOAIS</b>					
<b>Competência</b>	<b>Descrição</b>	<b>Importância</b>			
		<b>G</b>	<b>U</b>	<b>T</b>	
1. Disciplina	Agir em suas atividades com respeito ao próximo, integridade, honestidade, e impessoalidade, observando as normas e princípios da UFPA, o conceito de cidadania e do bem público				
2. Capacidade de Iniciativa	Tomar iniciativa no ambiente profissional, em acordo com normas e legislação pertinentes, assumindo responsabilidades na resolução de problemas, proposição de melhorias e concretização de ideias				
3. Inovação	Propor inovações teóricas, procedimentais e/ou tecnológicas para realização dos serviços				
4. Flexibilidade	Rever posições, não temer o novo e mostrar-se aberto ao feedback				
5. Análise e Síntese	Analisar os componentes de um processo de trabalho, fornecendo as informações válidas e precisas para a tomada de decisão.				
6. Relacionamento Interpessoal	Relacionar-se de forma cordial com as pessoas dos diversos níveis hierárquicos e culturais, expressando pensamentos, sentimentos, crenças, e direitos apropriadamente.				
7. Trabalho em Equipe	Cooperar com os servidores, buscando um consenso, e demonstrando interesse em somar esforços, junto aos demais, tendo em vista os objetivos grupais.				
8. Atendimento ao Público Interno e Externo	Atender às demandas do público com qualidade, agilidade e eficiência,				
9. Comunicação Interna	Compartilhar informações pertinentes às suas atividades, de forma clara, fidedigna e apropriada favorecendo os objetivos institucionais.				
10. Responsabilidade	Assumir e cumprir atividades que lhe são propostas e de suas atribuições, de maneira a responder pelos resultados.				
11. LIBRAS	Comunicar-se na Língua Brasileira de Sinais.				
12. Autogerenciamento	Buscar feedback sobre seu próprio desempenho, identificando possibilidades de melhoria contínua de seu papel enquanto servidor.				

	<b>LABORATÓRIO DE GESTÃO DO COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL - UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARÁ</b>					
<b>MAPEAMENTO DE COMPETÊNCIAS DA UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARÁ</b>						
<b>LISTA DE COMPETÊNCIAS</b>						
<b>COMPETÊNCIAS GERENCIAIS</b>						
<b>Competência</b>	<b>Descrição</b>	<b>Importância</b>				
		<b>G</b>	<b>U</b>	<b>T</b>		
1. Delegar Tarefas	Delegar tarefas de acordo com as características e atribuições dos membros da equipe.					
2. Acompanhamento com Foco em Resultados	Monitorar o andamento das ações e soluções planejados alinhados aos objetivos pelo Planejamento Estratégico da Unidade (PDU) e da Universidade (PDI)					
3. Planejamento com Foco em Resultados	Planejar ações e soluções com base na realidade da unidade, definindo metas e resultados esperados alinhados aos objetivos pelo Planejamento Estratégico da Unidade (PDU) e da Universidade (PDI)					
4. Gestão de Equipes	Organizar e manter equipes de trabalho, considerando os objetivos para sua criação e a expertise de seus membros.					
5. Oferecer Feedback	Oferecer aos servidores informações a respeito de seu desempenho, de forma diretiva, impessoal e objetiva.					
6. Negociação	Estabelecer acordos e consensos com pessoas e grupos, gerindo adequadamente os interesses.					
7. Decisões Estratégicas	Tomar decisões com base em uma visão estratégica e sistêmica, assumindo as responsabilidades decorrentes das mesmas, visando atender as prioridades e necessidades do trabalho.					

	<b>LABORATÓRIO DE GESTÃO DO COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL - UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARÁ</b>					
<b>MAPEAMENTO DE COMPETÊNCIAS DA UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARÁ</b>						
<b>LISTA DE COMPETÊNCIAS</b>						
<b>COMPETÊNCIAS ACADÊMICAS</b>						
<b>Competência</b>	<b>Descrição</b>	<b>Importância</b>				
		<b>G</b>	<b>U</b>	<b>T</b>		
1. Articulação	Articular pesquisa, ensino e extensão, estabelecendo atividades que possam servir a duas ou a três atividades e que sejam úteis às necessidades do aluno no mercado de trabalho.					
2. Gerenciamento Financeiro de Projetos	Gerenciar recursos financeiros de pesquisa e extensão, dentro dos procedimentos estabelecidos por lei.					
3. Trabalho em Equipe	Desenvolver atividades de ensino, pesquisa e extensão em parceria com outros docentes da mesma instituição.					
4. Captação de Recursos	Identificar e buscar fontes de recursos para pesquisa, extensão e ensino de editais de instituições públicas e privadas.					
5. Desenvolvimento de Parcerias	Desenvolver atividades de ensino, pesquisa e extensão em parceria com docentes de outras instituições.					
6. Elaborar Planos de Ensino	Elaborar planos de ensino, estabelecendo conteúdos e estratégias de ensino-aprendizagem adequados aos objetivos educacionais e ao perfil dos alunos.					
7. Exposição Oral	Expor oralmente conteúdos previstos no plano de aula, de forma didática, clara e objetiva.					
8. Orientação	Auxiliar o aluno a superar eventuais deficiências, oferecendo orientações e avaliações construtivas para promover seu aprimoramento.					
9. Argumentação	Apresentar argumentos, de forma convincente, demonstrando domínio sobre os temas abordados e respeitando as opiniões dos alunos.					
10. Interação entre disciplinas	Demonstrar a interação da disciplina com outras disciplinas básicas e aplicadas e com a realidade da sociedade e/ou do mercado.					
11. Elaboração de Material Didático	Elaborar material didático para facilitar o nivelamento do aprendizado com temas básicos e de fronteira do conhecimento.					
12. Rotinas Acadêmicas	Executar registro de notas e frequências, com assiduidade, respeitando compromissos, normas e prazos.					
13. Esclarecimento de Dúvidas	Esclarecer dúvidas da turma, com presteza e cordialidade, utilizando linguagem acessível aos alunos.					
14. Avaliação	Monitorar o nível de aprendizagem da turma, certificando-se periodicamente de que os alunos compreenderam os conteúdos ministrados.					
15. Ministrando Cursos e Palestras	Planejar, ministrar e avaliar cursos e palestras de curta ou média duração.					

16. Desenvolvimento de Aulas Práticas	Ministrar aula prática para aplicação dos conhecimentos à realidade da sociedade, do meio ambiente e do mercado de trabalho.			
17. Redação Científica	Redigir textos acadêmicos, visando publicá-los sob a forma de livros ou artigos.			
18. Elaboração de Projetos de Pesquisa	Elaborar projetos de pesquisa, visando a aprovação em conselhos universitários e comitês de ética em pesquisa.			
19. Elaboração de Relatórios de Pesquisa	Produzir relatórios de pesquisa claros e concisos, visando a prestação de contas em instâncias universitárias e conselhos de ética.			
20. Captação de Recursos de Pesquisa	Identificar editais, publicados por agências de fomento, visando a captação de recursos para pesquisa.			
21. Orientação em Pesquisa	Orientar alunos de graduação e pós-graduação na produção de trabalhos acadêmicos e relatórios de pesquisa.			
22. Avaliação em Banca	Participar de Bancas de Avaliação de trabalhos de conclusão de cursos de graduação e pós-graduação, tecendo comentários construtivos sobre o trabalho avaliado.			
23. Desenvolvimento de Projeto	Desenvolver projetos de pesquisa longitudinais e estruturantes para a produção de conhecimentos consolidados, tecnologia e inovação.			
24. Formação de Grupos de Pesquisa	Formar grupos de pesquisa interdisciplinar para elaborar projetos e escrever trabalho de forma a contribuir com o desenvolvimento sustentável da Amazônia.			
25. Consultoria	Desenvolver atividade de consultoria como forma de aplicar conhecimentos na solução de problemas e inserção de estudantes e pesquisadores ao mercado de trabalho.			
26. Difusão de Conhecimento	Publicar artigos em periódicos e apresentar trabalhos em congressos especializados, para divulgar a produção científica da instituição.			
27. Identificação de Necessidades	Identificar intervenções necessárias à comunidade, articulando teoria e prática.			
28. Elaboração de Projetos de Extensão	Construir projetos de extensão visando a aprovação em conselhos universitários e comitês de ética.			
29. Cooperação com a Comunidade	Desenvolver e estabelecer parcerias de cooperação com cidadãos, adequando as atividades às necessidades da comunidade.			
30. Planejamento de Extensão	Planejar atividades de forma eficaz, para gerar conhecimentos a serem aplicados na prática.			
31. Difusão das Ações de Extensão	Estabelecer parcerias com órgãos e empresas que tornem públicas as ações de extensão para a comunidade (organizar palestras, redação de artigos não científicos etc.).			
32. Atendimento ao Público Leigo	Lidar com o público leigo, de forma cortês e clara, levando em consideração as necessidades dessa população.			
33. Elaboração de Relatórios de Extensão	Redigir relatórios de extensão de acordo com a legislação e as atividades realizadas.			

34. Captação de Recursos de Extensão	Identificar editais, publicados por agências de fomento, visando a captação de recursos para extensão.			
35. Coordenação de Estágio	Criar e coordenar atividades de estágios para aproximar os discentes das atividades desenvolvidas em empresas, produtores e comunidades rurais, articulando com as políticas públicas de crédito, assistência técnica e difusão tecnológica.			
36. Coordenação de Cooperativas Estudantis	Organizar cooperativas de estudantes para a prestação de serviços ao setor produtivo.			
37. Gestão Institucional	Identificar as grandes tendências da demanda de novos conhecimentos, tecnologias e informação para o desenvolvimento sustentável da instituição, nos cenários regional, nacional e internacional.			
38. Legislação Universitária	Agir e tomar decisões de acordo com a legislação vigente.			
39. Gestão Acadêmica	Gerir atividades acadêmicas de acordo com as demandas dos discentes, atendendo suas necessidades dentro do prazo vigente.			

	<b>LABORATÓRIO DE GESTÃO DO COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL - UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARÁ</b>				
<b>MAPEAMENTO DE COMPETÊNCIAS DA UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARÁ</b>					
<b>LISTA DE COMPETÊNCIAS</b>					
<b>OUTRAS COMPETÊNCIAS MAPEADAS</b>					
<b>Competência</b>	<b>Descrição</b>	<b>Importância</b>			
		<b>G</b>	<b>U</b>	<b>T</b>	
1. Acesso a Espaços e Equipamentos	Disponibilizar para docentes e discentes o acesso aos espaços físicos, computadores e demais equipamentos para a realização de atividades de ensino, pesquisa e extensão.				
2. Acompanhamento de Pessoal	Acompanhar e orientar servidores e alunos recém-egressos para a realização plena de suas atividades e cumprimento das normas e políticas da instituição.				
3. Análise de Cargos e Funções	Analisar e apresentar propostas de criação e extinção de cargos e funções levando em consideração a legislação e as necessidades institucionais.				
4. Análise Estatística	Analisar, coletar e interpretar dados de caráter estatístico para subsidiar processos decisórios.				
5. Apoio Profissional	Fornecer apoio profissional aos servidores, de acordo com a demanda trazida, que estejam dificultando a realização de suas atividades diárias e o relacionamento com a equipe.				
6. Assessoria	Expedir recomendações aos gestores e demais servidores, a fim de prevenir ou evitar a reiteração de falhas de conduta formal ou material de processos				
7. Atualização do Acervo Bibliográfico	Manter atualizado o acervo bibliográfico com a remoção periódica das edições, para atender a demanda de trabalho.				
8. Avaliação de Cursos	Analisar e avaliar as propostas de criação de cursos de graduação e pós-graduação de acordo com a legislação vigente e os objetivos institucionais.				
9. Avaliação Institucional	Propor metodologias e estabelecer procedimentos para avaliação institucional, de acordo com a legislação vigente.				
10. Captação de Recursos	Captar recursos orçamentários de diferentes agências de fomento, garantindo a execução dos objetivos da instituição.				
11. Controle de Estoque	Receber, controlar e prever necessidade de material de expediente, garantindo o correto funcionamento da unidade.				
12. Controle Patrimonial	Identificar, avaliar, registrar e zelar pelos bens da instituição em todas as suas unidades.				
13. Cotação de Preços	Realizar pesquisas de preço para aquisição de bens e contratação de serviços.				
14. Debates e Estudos	Realizar debates e estudos em assuntos de interesse da unidade para uniformização de entendimento e/ou tomada de decisão.				
15. Diárias e Passagens	Processar, acompanhar e controlar as solicitações de diárias e passagens dos servidores da unidade dentro do prazo e legislação vigentes.				
16. Editais de concurso	Elaborar e divulgar editais para contratação de técnicos-administrativos e docentes, de acordo com a				

	legislação, atendendo as necessidades da instituição, dentro do prazo vigente.			
17. Elaboração de Cardápio	Planejar e compor cardápios, seguindo critérios nutricionais.			
18. Design Gráfico	Identificar as necessidades do solicitante e desenvolver layout gráfico a partir delas, aplicando os conceitos de tipografia, cores e formatos.			
19. Elaboração de Gráficos e Planilhas	Elaborar diferentes modalidades de gráficos e planilhas para atender às demandas da unidade.			
20. Elaboração de Relatórios e Apresentações	Elaborar relatórios e apresentações, utilizando word, excel, powerpoint.			
21. Gestão da Informação	Coletar, acompanhar e analisar dados, informações e matérias de interesse da unidade para subsidiar processos decisórios.			
22. Gestão da Informação e do Conhecimento	Buscar e socializar informações e conhecimentos de interesse da organização para atender demandas internas e/ou embasar documentos e processos decisórios.			
23. Matemática Financeira e Excel	Realizar cálculo avançado em Excel de acordo com os preceitos de Matemática Financeira.			
24. Material Midiático	Produzir material midiático condizente ao objetivo do curso, utilizando diferentes ferramentas de captação e edição de áudio, vídeo, ilustração, animações, imagens.			
25. Organização e Gerenciamento de Bases de Dados Virtuais	Gerenciar software para editoração científica.			
26. Serviços de Impressão	Realizar serviços de impressão de material para atender às demandas da organização, produzindo material de boa qualidade dentro do prazo solicitado.			
27. Sonorização	Instalar microfones, caixas de som, de acordo com o ambiente.			
28. <i>Webdesign</i>	Realizar o planejamento, criação e gestão de sites, intranets e portais WEB.			
29. Elaboração de Licitação	Elaborar, divulgar e acompanhar editais de processos licitatórios para a contratação de consultorias especializadas, de acordo com a legislação, atendendo as necessidades da instituição, dentro do prazo vigente.			
30. Elaboração de Orientações e Diretrizes	Elaborar orientações e diretrizes para coleta de dados institucionais de acordo com os objetivos da unidade.			
31. Elaboração de Parecer	Emitir e coordenar a elaboração de pareceres sobre projetos e ações da instituição para subsidiar processos decisórios, atendendo à legislação e o planejamento estratégico do órgão.			
32. Elaboração de Pesquisas	Executar, acompanhar e supervisionar a realização de pesquisas de interesse da instituição.			

33. Elaboração de Projetos	Propor e desenvolver projetos e programas que visem a integração, adaptação, desenvolvimento, qualidade de vida, realocação e a readaptação de pessoas, visando o alcance dos objetivos estratégicos.			
34. Elaboração Legislativa	Elaborar minutas e projetos de leis, decretos, regulamentos, políticas e atos normativos que se relacionem com as questões da instituição.			
35. Estabelecimento de Parcerias	Estabelecer e manter parcerias com instituições públicas, sociedade civil, segmento empresarial e outras organizações, com o intuito de alcançar os objetivos do órgão.			
36. Fiscalização e Controle de contratos e Convênios	Acompanhar e fiscalizar a celebração e execução dos contratos e convênios firmados, de acordo com a legislação vigente.			
37. Gerenciar Concursos	Acompanhar a elaboração e execução dos concursos, de acordo com decretos, portarias e resoluções da instituição.			
38. Gestão Acadêmica	Gerir atividades acadêmicas de acordo com as demandas dos discentes, atendendo suas necessidades dentro do prazo vigente.			
39. Gestão da Informação	Coletar, analisar, disponibilizar e manter atualizados dados, informações e estatísticas institucionais.			
40. Gestão de Processos	Identificar necessidades de modificação nos processos internos da organização, propondo melhorias, evitando incongruências, irregularidades ou ausência de documentos pertinentes ao processo.			
41. Gestão de Projetos e Programas	Propor, elaborar e acompanhar o desenvolvimento de projetos e programas alinhados aos objetivos estratégicos da unidade.			
42. Inovação	Propor inovações administrativas, legislativas, procedimentais e tecnológicas, para incremento dos serviços prestados pela unidade.			
43. Instituir Comissões	Instituir comissões internas para analisar processos e tomar decisões, atendendo os objetivos da unidade e respeitando a legislação vigente.			
44. Manutenção de Prédios e Equipamentos	Identificar, solicitar e fiscalizar reparos na infraestrutura predial e de equipamentos, mantendo a integridade, higiene e limpeza dos mesmos.			
45. Normalização de Publicações e Informações	Organizar publicações e informações institucionais em um banco de dados, visando a sua fácil localização e conservação.			
46. Orientação Acadêmica	Orientar e esclarecer dúvidas das unidades quanto à elaboração e preenchimento do plano acadêmico de acordo com a legislação vigente.			
47. Orientação e Diretrizes	Expedir recomendações aos servidores para o cumprimento de diretrizes políticas e institucionais, prevenindo ou evitando a reiteração de falhas de condução formal ou material de processos.			
48. Participação em Bancas Examinadoras	Participar de bancas examinadoras de concursos e avaliar, de acordo com o edital, os candidatos para provimento de cargos ou empregos de professor, respeitando a legislação vigente.			
49. Perícia Médica	Realizar perícias médicas, quando necessário, para concessão de benefícios ou vantagens ao servidor, de			

	acordo com a legislação vigente.			
50. Pesquisa Interna	Buscar informações e experiência em outros setores da unidade para melhorar o funcionamento do órgão.			
51. Planejamento Acadêmico	Levantar a demanda de disciplinas e disponibilidade do corpo docente, para alocação dos mesmos e oferta de espaço físico, de acordo com a legislação vigente.			
52. Processo Eleitoral	Planejar, organizar e executar o processo eleitoral para nomeação de cargos de direção da unidade, atendendo a legislação vigente.			
53. Promover Eventos	Planejar, organizar e executar o processo eleitoral para nomeação de cargos de direção da unidade, atendendo a legislação vigente.			
54. Realizar Consultas e Exames	Realizar consultas, perícias médicas e exames ocupacionais dos servidores da instituição.			
55. Recursos Materiais	Identificar necessidades e solicitar recursos materiais para a unidade, de forma eficiente, a fim de garantir o alcance de seus objetivos.			
56. Redação em Comunicação	Redigir e editar informes institucionais, matérias jornalísticas e roteiros de cerimonial voltados para a mídia de acordo com os interesses da instituição.			
57. Serviços de Copa	Preparar e fornecer refeições à comunidade universitária, observando as normas estabelecidas pelo Conselho Superior de Administração ó CONSAD			
58. Supervisão de Estágio	Receber, acompanhar e avaliar as atividades realizadas pelos estagiários.			
59. Análise	Identificar nas informações e dados produzidos pela instituição, destaques que constituam relevante interesse público.			
60. Gestão de Processos	Construir instrumentos de avaliação de impacto das ações de capacitação.			
61. Auditoria Interna	Analisar a legalidade e legitimidade dos atos e fatos financeiros e administrativos realizados na agência, objetivando salvaguardar os ativos, passivos e a compatibilidade das operações pela instituição.			
62. Publicar Documentos	Publicar os diferentes tipos de documentos de acordo com a legislação vigente, sem erros gramaticais, utilizando os sistemas informatizados.			
63. Elaboração de Licitação	Elaborar, divulgar e acompanhar editais de processos licitatórios, de acordo com a legislação, atendendo as necessidades da instituição, dentro do prazo vigente.			
64. Enquadramento de Projetos	Analisar o mérito dos projetos de acordo com as políticas públicas traçadas e aderente às normas aplicáveis.			
65. Acompanhamento de Termos de Cooperação	Acompanhar a celebração e execução dos termos de cooperação firmados, de acordo com a legislação vigente.			
66. Acompanhamento e Divulgação	Acompanhar, divulgar e controlar atividades de execução do calendário de encerramento do exercício, conforme as normas da STN, para os setores internos responsáveis.			
67. Análise de	Identificar incongruências entre a exibição, empacotamento, produção, distribuição, programadores e o que			

Incongruências nos Processos	está previsto em lei ou pactuado com a instituição.			
68. Fiscalização de Contratos	Analisar cadeia contratual de acordo com condicionantes legais e parâmetros estabelecidos pela instituição.			
69. Promoção de Estudos	Propor e realizar estudos e notas técnicas sobre assuntos de interesse da instituição para a ampliação das informações sobre o mercado, qualificação do debate e/ou tomada de decisão.			
70. Pesquisa	Coletar dados em fontes confiáveis de informação, empregando metodologias científicas de investigação, para basear processos decisórios.			
71. Análise de Dados	Analisar dados, informações e indicadores institucionais para subsidiar processos decisórios.			
72. Pesquisa de Preço	Realizar pesquisa de preço, utilizando ferramenta pertinente para compra de produtos e contratação de serviços, seguindo a legislação vigente.			
73. Investigação de Denúncias	Receber e apurar informações e denúncias sobre questões concorrenciais, trazidas pelos diversos setores da sociedade, para subsidiar processos decisórios, de acordo com a legislação vigente.			
74. Fiscalização e Controle de Contratos	Acompanhar e fiscalizar a celebração e execução dos contratos e convênios firmados, de acordo com a legislação vigente, aplicando penalidades em caso de inadimplência.			
75. Cotação Eletrônica	Realizar cotação eletrônica, obedecendo a legislação, utilizando sistema informatizado.			
76. <i>Endomarketing</i>	Identificar e socializar informações relevantes sobre as atividades realizadas na instituição, no mercado audiovisual, cinematográfico e fonográfico, que possam auxiliar o aprimoramento de outras unidades da instituição.			
77. Elaboração de Prestação de Contas	Elaborar a estratégia da agência na elaboração da prestação de contas, de acordo com as exigências dos normativos e órgãos de controle.			
78. Classificação do Acervo Bibliográfico	Classificar e catalogar o acervo bibliográfico da instituição de modo a garantir a recuperação de informações.			
79. Gestão dos Serviços de Apoio	Fiscalizar e coordenar as empresas contratadas na realização da limpeza/higiene das instalações prediais e atividades de rotina.			
80. Coletar Informação	Coletar, acompanhar e analisar dados, informações e matérias de interesse da instituição.			
81. Diárias e Passagens	Processar, acompanhar e controlar as solicitações de diárias e passagens dos servidores da Ancine dentro do prazo e legislação vigentes, para prestação de contas e pagamentos.			
82. Transparência	Tornar público os processos, indicadores e documentos referentes ao funcionamento da instituição em diferentes meios de comunicação.			
83. Controle de Veículos	Controlar veículos automotores da instituição, respeitando a legislação de trânsito e o que determina o contrato.			
84. Transporte de Carga	Transportar os bens de servidores transferidos, realocados ou nomeados de um destino ao outro, conforme definido no contrato.			

85. Controle de Bens e Imóveis	Analisar e decidir sobre a venda, cessão ou aluguel de bens que integram o patrimônio da instituição.			
86. Conservação do Acervo Bibliográfico	Garantir a conservação do acervo bibliográfico da instituição, de acordo com a legislação vigente e as necessidades da instituição.			
87. Instaurar Processos Administrativos	Instaurar processos administrativos de acordo com a legislação vigente identificando possíveis danos e objetivando seu integral ressarcimento.			

	<b>LABORATÓRIO DE GESTÃO DO COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL - UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARÁ</b> <b>MAPEAMENTO DE COMPETÊNCIAS DA UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARÁ</b> <b>LISTA DE COMPETÊNCIAS</b>				
<b>Competência</b>	<b>Descrição</b>	<b>Importância</b>			
		<b>G</b>	<b>U</b>	<b>T</b>	
1. Assessoramento	Informar e dar suporte ao órgão e demais setores da UFPA, para atender às demandas internas e externas, tendo-se em conta as estratégias e normas da organização.				
2. Assessoramento em Eventos/Missões Internacionais	Acompanhar e subsidiar as autoridades do órgão em eventos/missões internacionais, fornecendo-lhes elementos e informações sobre o cerne da questão a ser enfocada e prestar apoio logístico.				
3. Coordenação e Supervisão	Acompanhar e controlar as atividades realizadas pela UFPA.				
4. Assessoramento na programação de eventos	Dar assistência na preparação do programa do evento, mediante a identificação e inserção de temas relevantes.				
5. Assessoramento na Elaboração de Documentos	Elaborar documentos pormenorizados, com foco no armazenamento e alimentação de um sistema de informações resultantes da participação em reuniões internas e externas.				
6. Assessoramento Textual	Atender às demandas textuais.				
7. Assessoramento e Informações	Analisar a pertinência da missão ao exterior e o teor das informações prestadas, em conformidade com a legislação vigente.				
8. Assessoramento em missão ao exterior	Seguir metodologia que mapeie ações heterogêneas necessárias à concretização da missão ao exterior.				
9. Assessoramento e Acompanhamento	Representar a UFPA nas reuniões internacionais de cunho bilateral, a fim de propor alternativas de atuação, apresentar soluções para eventuais problemas, a partir do interesse de diversos atores, apresentar ideias categóricas e estar apto a se posicionar perante questionamentos, conforme a política e as estratégias previamente estabelecidas para o setor.				
10. Coordenação e Acompanhamento	Coordenar e acompanhar a execução de projetos, programas e ações bilaterais pertinentes, de acordo com os objetivos estratégicos do órgão.				

	<b>LABORATÓRIO DE GESTÃO DO COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL - UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARÁ</b> <b>MAPEAMENTO DE COMPETÊNCIAS DA UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARÁ</b> <b>LISTA DE COMPETÊNCIAS</b>				
<b>COMPETÊNCIAS DE GESTÃO DE PESSOAS</b>					
<b>Competência</b>	<b>Descrição</b>	<b>Importância</b>			
		<b>G</b>	<b>U</b>	<b>T</b>	
1. Acolhimento Psicológico	Acolher e orientar as demandas psicológicas de servidores, identificando variáveis pessoais e profissionais relacionadas ao seu bem-estar.				
2. Acompanhamento de Estagiários	Verificar se o número de estagiários constante na fatura apresentada pela agência integradora confere com o número de estagiários em atividade na UFPA, por meio de planilha Excell.				
3. Acompanhamento de Sistemas de Gestão de Pessoas	Acompanhar a aquisição e implantação do sistema de gestão de pessoas, conforme o termo de referência.				
4. Admissão e Desligamento	Acompanhar e executar atividades relativas à admissão e desligamento de servidores e estagiários.				
5. Análise de Processos e Aposentados e Pensionistas	Analisar a composição dos processos de solicitação de pensões, aposentadorias e afastamentos, para embasar a elaboração de pareceres de acordo com a legislação.				
6. Análise do Atestado Médico	Analisar os atestados médicos, verificando o período de vigência e autenticidade, de acordo com a legislação que trata de licenças médicas.				
7. Aposentados e Pensionistas	Identificar, por meio do Sistema Integrado de Administração de Recursos Humanos - SIAPEnet, os aposentados e pensionistas que não realizaram o recadastramento, no prazo previsto, para notificá-los por meio de carta registrada com aviso de recebimento.				
8. Assistência Social	Avaliar as condições biopsicossociais de servidores e demais pessoas ligadas à organização, em visitas presenciais no local em que se encontram.				
9. Atestado Médico	Receber os atestados médicos do servidor, observando a confidencialidade e discrição e solicitando informações adicionais, se necessário.				
10. Avaliação de Desempenho	Desenvolver e aplicar metodologia de avaliação de desempenho dos servidores, dirigentes e demais agentes públicos da organização, em conformidade com a lei e o planejamento estratégico da instituição.				
11. Avaliação de Oportunidades de Desenvolvimento	Avaliar a oferta e temática de cursos externos para atender as demandas das unidades da organização, atendendo os critérios de público-alvo pertinente, custo e pertinência do tema para a atividade desempenhada.				
12. Avaliação Multiprofissional	Avaliar e analisar a capacidade laborativa, física e mental dos servidores da instituição para subsidiar processos decisórios de acordo com os preceitos da lei.				
13. Avaliação Psicossocial	Desenvolver e aplicar metodologia de avaliação psicossocial de servidores, que estejam com dificuldades para desempenhar suas atividades cotidianas, em conformidade com a lei e o planejamento.				

14. Cálculo de Benefícios	Calcular o valor integral e proporcional dos benefícios antes de lançá-los no SIAPE.			
15. Cartilhas	Elaborar cartilha informativa, em linguagem clara, acessível e explicativa, os procedimentos relativos à participação dos exames periódicos.			
16. Coleta de Material para Defesa de Recursos	Apresentar ou disponibilizar os subsídios necessários aos processos, fiscalizações ou demandas judiciais em defesa da organização, no que se refere à gestão de recursos humanos.			
17. Consultoria	Prestar orientação e consultoria jurídica à Administração Pública, observando a legislação, a jurisprudência, os prazos e o interesse público.			
18. Contagem de Tempo	Analisar requerimento de contagem de tempo de contribuição, simulação de abono de permanência e a aposentadoria, de acordo com os fundamentos legais.			
19. Coordenar Atividades em Qualidade de Vida	Propor diretrizes para a elaboração de políticas relativas a programas de qualidade de vida, acompanhando e avaliando a aplicação de ações que visem o bem-estar e a saúde ocupacional dos servidores da organização.			
20. Coordenar Atividades em Saúde do Trabalhador	Desenvolver, executar e avaliar programas preventivos e corretivos em prol da saúde dos servidores da organização de acordo com os dados de diferentes fontes.			
21. Desenvolvimento de Indicadores	Desenvolver indicadores de desempenho alinhados às atividades da unidade e aos objetivos estratégicos.			
22. Desenvolvimento de Pessoas	Propor ações de desenvolvimento, treinamento ou capacitação para servidores e estagiários, utilizando metodologias pertinentes, de acordo com os objetivos da instituição.			
23. Dimensionamento de Pessoal	Apresentar às instâncias superiores os resultados da análise de dimensionamento de pessoal, de acordo com as necessidades estratégicas e o mapeamento de competências.			
24. Diretrizes de Qualidade de Vida	Propor diretrizes para a elaboração de políticas relativas a programas de qualidade de vida, acompanhando e avaliando a aplicação de ações que visem o bem-estar e a saúde ocupacional dos servidores da instituição.			
25. Elaboração de Indicadores	Elaborar indicadores de desempenho claros, objetivos, mensuráveis, monitoráveis e avaliáveis, em conformidade com os objetivos estratégicos do órgão.			
26. Elaboração de Instrumentos	Construir instrumentos de avaliação de impacto das ações de capacitação.			
27. Elaborar Parecer	Elaborar parecer formal para responder às demandas de pessoal, de acordo com a legislação.			
28. Estágio Probatório	Acompanhar e fornecer informações cadastrais e coordenar os procedimentos relativos ao estágio probatório dos servidores da instituição, respeitando o prazo e a legislação vigentes.			
29. Estratégia	Identificar oportunidades e criar metodologias para alcançar metas ou atender às necessidades de curto, médio e longo prazo da organização.			
30. Gestão de Pessoas	Delegar tarefas, mediar conflitos profissionais, fornecer feedbacks e acompanhar resultados dos servidores sob sua responsabilidade.			
31. Gestão do Mapeamento de Competências	Gerenciar a aplicação de metodologias de levantamento e avaliação de competências e identificação de suas lacunas.			

32. Grupo de Trabalho	Selecionar servidores com perfil técnico para compor comissão disciplinar.			
33. Indicadores	Criar e/ou selecionar indicadores de avaliação de desempenho institucional, de acordo com os objetivos da instituição.			
34. Instruir Processos de Aposentados e Pensionistas	Instruir processo de aposentadoria, pensão civil e abono de permanência, conforme o fundamento legal aplicado a cada caso.			
35. Lançamento de Dados	Lançar os dados no SIAPE conforme a Certidão de Tempo de Contribuição válida do INSS ou de órgão público, após publicação do ato de averbação de tempo de serviço.			
36. Legislação de Aposentados e Pensionistas	Identificar a legislação em vigor referentes às normas internas de abono de permanência, aposentadoria, averbação de tempo de contribuição, conflito de interesses, pensão civil, recadastramento de aposentado e pensionista, cessão e requisição, e contratação temporária, para fins de atualização.			
37. Levantamento de Necessidades de Capacitação	Identificar a demanda de capacitação de todas as unidades do órgão, de acordo com os seus objetivos estratégicos.			
38. Levantamento de Pessoal	Levantar a demanda de pessoal (docentes e técnicos-administrativos) necessária para a execução das atribuições das unidades, para subsidiar processos decisórios.			
39. Mapeamento de Competências	Aplicar metodologias de levantamento e avaliação de competências e identificação de suas lacunas.			
40. Mapeamento de Processos	Mapear processos rotineiros da Superintendência de Fomento e suas coordenações e identificar melhorias para a construção de sistemas mais eficientes.			
41. Monitoramento do Clima Organizacional	Propor, desenvolver e aplicar metodologia de avaliação de clima Organizacional, buscando desenvolver um ambiente de trabalho proffcuo, favorável ao desenvolvimento profissional e organizacional, por meio de um corpo funcional alinhado às metas institucionais.			
42. Operar SIAPE	Realizar a inclusão de aposentadoria, pensão civil e abono de permanência no SIAPE, após a publicação do ato.			
43. Operar SISAC	Operar o SISAC para realizar lançamentos referentes às ocorrências de inclusão/exclusão de servidores efetivos e contratados temporários, utilizando a pasta funcional do servidor.			
44. Organização da Escala de Férias e Licenças	Organizar e orientar os servidores quanto a escala de férias e licenças de acordo com as demandas internas e a legislação vigente.			
45. Orientação e Diretrizes de Pessoal	Expedir recomendações aos servidores para o cumprimento da legislação de pessoal, prevenindo ou evitando a reiteração de falhas de condução formal ou material de processos.			
46. Orientação para o Desenvolvimento	Oferecer orientações, treinamentos e possibilidades de desenvolvimento aos membros de seu grupo de trabalho, de acordo com o feedback de seu desempenho.			
47. Orientar Estagiários	Levantar a demanda de pessoal (docentes e técnicos-administrativos) necessária para a execução das atribuições das unidades, para subsidiar processos decisórios.			
48. Parcerias	Articular e estabelecer parcerias com demais unidades administrativas do órgão, para a implantação do modelo de gestão por competências na UFPA e gestão do clima organizacional.			

49. Perícia Médica e Afastamentos Legais de Saúde	Registrar afastamentos e encaminhar servidores para realização de perícias médicas, quando necessário, para concessão de benefícios ou vantagens ao servidor, de acordo com a legislação vigente.			
50. Planejamento Organizacional	Identificar necessidades da instituição e seus órgãos, propondo ações para alcançar suas necessidades organizacionais.			
51. Política de Cargos Comissionados	Elaborar e propor políticas de cargos comissionados à diretoria colegiada, com foco nas competências necessárias para o desempenho das atividades.			
52. Processo de Admissão	Planejar, organizar e acompanhar as etapas envolvidas no processo de admissão de servidores da instituição, contatando os envolvidos quanto às informações referentes a este processo.			
53. Processos Disciplinares	Examinar - de ofício ou a pedido - a conduta de servidores, dirigentes e demais agentes públicos da organização no desempenho de suas atividades para subsidiar processos decisórios.			
54. Publicidade de Pessoal	Divulgar os direitos, deveres, vantagens e obrigações dos servidores - em diferentes meios de comunicação internos - de acordo com a legislação de pessoal.			
55. Recrutamento e Seleção	Planejar, coordenar, executar e avaliar as atividades de recrutamento e seleção de pessoal da organização, dentro do perfil desejado e prazo estabelecido, respeitando a legislação vigente.			
56. Seleção de Consultoria	Selecionar, de acordo com a demanda apresentada pela organização, a consultoria externa que melhor atenda às necessidades da instituição e os objetivos do órgão.			
57. Seleção de Facilitadores	Identificar profissionais preparados e experientes para atuar como facilitadores de capacitação.			
58. Seleção e Avaliação de Profissionais	Avaliar e selecionar profissionais com o perfil adequado para atender às demandas da instituição.			

	<b>LABORATÓRIO DE GESTÃO DO COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL - UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARÁ</b>				
	<b>MAPEAMENTO DE COMPETÊNCIAS DA UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARÁ</b>				
	<b>LISTA DE COMPETÊNCIAS</b>				
<b>COMPETÊNCIAS ORÇAMENTÁRIAS E FINANCEIRAS</b>					
<b>Competência</b>	<b>Descrição</b>	<b>Importância</b>			
		<b>G</b>	<b>U</b>	<b>T</b>	
1. Acompanhamento Contábil	Acompanhar as contar contábeis, baixando saldos que geram restrições contábeis, diariamente.				
2. Acompanhamento Financeiro e Orçamentário	Acompanhar a execução financeira e orçamentária do contrato, verificando a necessidade de certificação orçamentária, registro contábil, emissão/cancelamento/reforço de empenho.				
3. Ajuste da programação	Mapear a programação orçamentária, a partir do recebimento da LOA, a fim de ajustar as expectativas da organização à programação orçamentária aprovada no Congresso Nacional.				
4. Ajustes de Execução	Ajustar os limites financeiros e os créditos orçamentários à realidade da execução.				
5. Análise Financeira de Projetos	Verificar e certificar o plano de investimento apresentado de acordo com os critérios econômicos e financeiros que atendam as normas e a política pública de desenvolvimento.				
6. Apropriação da Folha de Pagamento	Apropriação de despesa de pessoal e o efetivo pagamento, de acordo com o relatório de RH, na última semana de cada mês.				
7. Assessoria para a Execução Orçamentária	Orientar as outras unidades e seus servidores sobre as atividades de execução orçamentária, a fim de facilitar a consecução dos objetivos pactuados no Planejamento Estratégico e Planejamento Orçamentário.				
8. Auditoria de Recursos Financeiros e Orçamentários	Acompanhar e avaliar as atividades orçamentárias e financeiras de acordo com o PPA, LDO, LOA e o Planejamento do órgão.				
9. Classificação de Processos	Classificar e ordenar processos de acordo com a legislação vigente.				
10. Conformidade de Gestão - Processos Físicos	Análise de atos e fatos de gestão orçamentária e financeira nos processos físicos, diariamente e seguindo os checklists definidos pela unidade.				
11. Conformidade de Gestão - Sistema SIAFI	Análise de atos e fatos de gestão orçamentária e financeira no sistema SIAFI, diariamente.				
12. Consulta de Contas	Consultar diversas contas, realizar pagamentos e emitir empenhos, operando em nível intermediário e ou avançado, diariamente.				
13. Consultas Gerenciais	Elaborar consultas gerenciais utilizando CONSIAFI, conforme demanda.				
14. Elaboração de Prestação de Contas	Elaborar a estratégia da instituição na elaboração da prestação de contas, de acordo com as exigências dos normativos e órgãos de controle.				
15. Elaborar Orçamentos	Elaborar orçamentos de acordo com os padrões legais, avaliando e identificando possíveis incongruências ou irregularidades na formulação ou condução do processo.				
16. Emitir o Empenho	Planejar e emitir o empenho para a aquisição de materiais e contratação de serviços para o bom				

	funcionamento da instituição.			
17. Execução Financeira	Planejar e executar o pagamento de produtos adquiridos e serviços prestados e para o bom funcionamento da instituição.			
18. Expansão de Limites	Lançar no SIMINC e/ou solicitar novos limites e créditos adicionais acompanhando a resolução dos mesmos.			
19. Formalização da Proposta	Formalizar e comunicar a proposta orçamentária da instituição mediante sistemas estruturantes de governo (SIMINC e SIOP) aos órgãos competentes.			
20. Gestão de Recursos Financeiros e Orçamentários	Executar as atividades orçamentárias e financeiras, de maneira eficaz e eficiente, de acordo com o planejamento do órgão.			
21. Gestão de Saldos	Monitorar e gerir o saldo de restos a pagar de exercícios anteriores, para subsidiar a execução financeira.			
22. Gestão de TED	Monitorar a celebração e a execução dos Termos de Execução Descentralizada da instituição.			
23. Instruir Processo	Organizar documentação que demonstre a necessidade da utilização de recurso público para atender despesas com o funcionamento, manutenção, investimentos e outras atividades, em consonância com a legislação pertinente, visando a consecução dos objetivos institucionais.			
24. Legislação (Tributária)	Analisar as notas fiscais e aplicar a legislação tributária no momento da liquidação da despesa, de acordo com legislação vigente.			
25. Limite de Suprimentos	Emitir, conceder e controlar limites de cartão de suprimentos de fundos utilizando o aplicativo do Banco, conforme demanda.			
26. Monitoramento Orçamentário	Acompanhar a execução do orçamento da instituição em suas diversas unidades, garantindo a realização tempestiva das ações planejadas.			
27. Operação do SIAFI	Cadastrar os planos internos, verificar os programas de trabalho, detalhar a programação orçamentária e descentralizar recursos.			
28. Operar o CPR - Contas a Pagar e a Receber, Módulo do SIAFI	Utilizar o CPR para registrar a liquidação e pagamento da despesa de acordo com a programação financeira da instituição.			
29. Operar o PTA - Sistema de Protocolo, Tramitação e Arquivamento de Processos.	Utilizar o PTA para registrar, organizar e consultar a movimentação dos processos formalizados antes da implantação do módulo de protocolo do SIPAC, no âmbito da instituição.			
30. Operar o SCDP - Sistema de Concessão de Diárias e Passagens	Utilizar o SCDP para conceder diárias e/ou adquirir passagens.			
31. Operar o SIAFI - Sistema Integrado de Administração Financeira	Utilizar o SIAFI para registrar, consultar, analisar, acompanhar, controlar e contabilizar os atos e fatos da gestão orçamentária, financeira e patrimonial da instituição.			
32. Operar o SIAFIGer -	Realizar, de forma tempestiva, consultas estruturadas de acordo com as necessidades específicas do gestor,			

SIAFI Gerencial	para obtenção de relatórios gerenciais a partir dos dados da execução orçamentária, financeira, contábil e patrimonial registrados no SIAFI.			
33. Operar o SIASG - Sistema Integrado de Administração e Serviços Gerais	Utilizar o SIASG manutenção dos usuários cadastrados no sistema.			
34. Operar o SIASG - Sistema Integrado de Administração e Serviços Gerais através do Módulo SIDEC	Utilizar o SIDEC para registrar a divulgação e a publicação das compras de bens e serviços para possibilitar a geração de minuta de empenho no SISME.			
35. Operar o SIASG - Sistema Integrado de Administração e Serviços Gerais através do Módulo SISME	Utilizar o SISME para gerar a minuta do empenho e possibilitar o envio de dados ao SIAFI, para emissão da nota de empenho, registro contábil e impressão.			
36. Operar o SIMA - Sistema de Materiais e Serviços	Efetuar registro de aquisição de bens e/ou serviços para atender demandas por dispensa, registro de preço e processos licitatórios.			
37. Operar o SIPAC - Sistema Integrado de Administração, Patrimônio e Contratos, Módulo de Protocolo	Utilizar o módulo de protocolo do SIPAC para registrar, organizar e consultar a movimentação de documentos no âmbito da instituição.			
38. Ordem de Pagamento	Criar processos para ordem de pagamentos no exterior de acordo com a legislação.			
39. Prestação de Contas	Subsidiar as prestações de contas anuais e o encerramento do exercício com iniciativas e informações do âmbito orçamentário, em especial as relativas ao encerramento do exercício.			
40. Projeção Orçamentária	Levantar informações e confeccionar projeções orçamentárias para os gastos com pessoal, considerando os gastos no ano anterior de modo a subsidiar o planejamento para o ano seguinte.			
41. Realizar a Gestão de Contratos e Convênios	Gerenciar a utilização de créditos orçamentários oriundos de outros órgãos, em conformidade com o plano de trabalho e objetivos da avença.			
42. Realizar Execução Contábil	Controlar as atividades contábeis, garantindo a consecução dos objetivos institucionais.			
43. Realizar Execução Financeira	Realizar as atividades relativas ao segundo estágio da despesa, a liquidação, e ao terceiro estágio da despesa, o pagamento, garantindo a consecução dos objetivos institucionais.			

44. Realizar Execução Orçamentária	Realizar as atividades relativas ao primeiro estágio da despesa, o empenho, garantindo a consecução dos objetivos institucionais.			
45. Realizar Gestão da Receita Própria	Realizar, controlar e acompanhar a arrecadação de recursos financeiros na conta única, oriunda da captação de receita própria da instituição.			
46. Realizar Restos a Pagar não Processados	Monitorar o cumprimento do objeto dos empenhos inscritos em restos a pagar não processados de responsabilidade da unidade, obedecendo aos prazos estabelecidos pela legislação pertinente.			
47. Verificação Financeira	Verificar os aspectos financeiros e da situação fiscal do fornecedor e análise das retenções de tributos, extraindo dados diretamente do SIAFI/SIASG, com base na legislação vigente.			

	LABORATÓRIO DE GESTÃO DO COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL - UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARÁ MAPEAMENTO DE COMPETÊNCIAS DA UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARÁ LISTA DE COMPETÊNCIAS				
Competência	Descrição	Importância			
		G	U	T	
1. Gestão de Recursos Materiais	Identificar, adquirir e manter recursos materiais em quantidade e características necessárias para o funcionamento do órgão.				
2. Manutenção de Prédios e Equipamentos	Fiscalizar, solicitar, coordenar e realizar reparos na infraestrutura predial e de equipamentos, mantendo a integridade, higiene e limpeza dos mesmos.				
3. Fiscalização e Controle de Contratos	Fiscalizar e controlar a execução dos contratos, de acordo com o estabelecido no contrato assinado.				
4. Manutenção de Veículos	Resolver problemas simples de mecânica, visando a manutenção da frota de veículos.				
5. Termo de Referência	Descrever produtos e/ou serviços de acordo com as necessidades da instituição e a legislação vigente.				
6. Segurança Patrimonial	Capacidade de investigar, monitorar e vigiar o patrimônio da instituição.				
7. Controle de Bens e Imóveis	Analisar e decidir sobre a venda, cessão ou aluguel de bens que integram o patrimônio da UFPA.				
8. Logística	Analisar e decidir sobre a venda, cessão ou aluguel de bens que integram o patrimônio da UFPA.				
9. Controle de Estoque	Receber, controlar e prever necessidade de material de expediente garantindo o correto funcionamento da unidade.				
10. Cotação de Preços	Realizar pesquisas de preço, para aquisição de bens e contratação de serviços.				

	<b>LABORATÓRIO DE GESTÃO DO COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL - UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARÁ</b>				
<b>MAPEAMENTO DE COMPETÊNCIAS DA UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARÁ</b>					
<b>LISTA DE COMPETÊNCIAS</b>					
<b>COMPETÊNCIAS DE TI</b>					
<b>Competência</b>	<b>Descrição</b>	<b>Importância</b>			
		<b>G</b>	<b>U</b>	<b>T</b>	
1. Acesso ao Sistema	Administrar o acesso à rede e aos recursos tecnológicos da unidade, atendendo os objetivos da instituição.				
2. Acompanhamento de Atualizações	Acompanhar e checar as atualizações realizadas nos sistemas, por meio da ferramenta de gestão.				
3. Acompanhamento de Dados	Analisar e monitorar o desempenho do ambiente de banco de dados.				
4. Acompanhamento de TI	Acompanhar o cumprimento de Planos de Desenvolvimento de Tecnologia da Informação e realizar controle para que as ações de TI estejam alinhadas com o previsto no plano.				
5. Aderência a Padrões de Arquitetura	Assegurar a aderência dos sistemas desenvolvidos aos padrões corporativos da arquitetura e gerência de configuração definidos pela organização.				
6. Aderência dos Modelos	Planejar atividades de aderência dos modelos de governança, aderentes no COBIT, ITIS, PMBOA, MPSBA, CMMI, aplicando no cotidiano do trabalho.				
7. Administração de Redes de Informática	Administrar e organizar a rede de informática da unidade, prestando suporte, quando necessário.				
8. Análise de Contratos de TI	Analisar os contratos e ações de TI em tramitação, dentro do prazo estabelecido de acordo com os objetivos da organização.				
9. Análise de Dados e Indicadores de TI	Analisar dados e indicadores da TI para acompanhamento e controle de processos, projetos e atividades internas subsidiando processos decisórios.				
10. Análise de Desempenho	Elaborar análises sobre os resultados de desempenho dos programas geridos pela SDE, consolidados em relatórios de desempenho, dando suporte à proposição de melhorias e novas ações de fomento.				
11. Arquitetura de TI	Manter e projetar a arquitetura de sistemas de TI da unidade.				
12. Arquitetura e Modelagem	Modelar e estruturar os objetos e componentes de dados da solução.				
13. Atendimento ao PCN - TI	Atender ao plano de continuidade do negócio (PCN) ligado aos serviços de TI.				
14. Atendimento ao Plano Diretor de TI	Receber, registrar e consolidar as necessidades de TI da unidade, respondendo-as de forma humanizada e especializada de acordo com os objetivos da organização e a legislação pertinente, com as melhores práticas mercadológicas.				
15. Ativos de Rede	Gerenciar ativos de rede (Switch, Roteador, Access Point) mantendo o funcionamento da rede institucional.				
16. Atualização de Informações e Dados	Baixar do SIAPENET o arquivo DIRF, transmiti-lo a Receita Federal e executar possíveis retificações.				
17. Atualização e	Atualizar e manter base de dados institucionais, facilitando o acesso rápido às informações pertinentes.				

Manutenção de Dados			
18. Atualização Legislativa	Acompanhar a atualização legislativa, jurisprudencial e demais regulamentos doutrinários relativos à Tecnologia da Informação.		
19. Atualização Técnica	Acompanhar as inovações tecnológicas que possam impactar operacional, ecológica e economicamente no setor de atuação da unidade.		
20. Auditoria de Tecnologia da Informação	Verificar e avaliar os sistemas corporativos, arquitetura, segurança da informação, governança e infraestrutura de TI, visando comprovar a eficiência e efetividade dos mesmos.		
21. Backups	Realizar backups de dados em mídia, de acordo com solicitações feitas à unidade.		
22. Banco de Dados	Gerenciar os bancos de dados, mantendo sua disponibilidade e realizando otimização.		
23. Cabeamento Estruturado	Projetar e alterar projetos de Rede Lógica Estruturada e suas principais funcionalidades atendendo aos padrões internacional.		
24. Coletar Informação	Coletar, acompanhar e analisar dados, informações, acórdãos do TCU, decretos e matérias que estejam na vanguarda da Tecnologia da Informação e que sejam de interesse da unidade para subsidiar.		
25. Construção de Sites	Construção do site para o público interno.		
26. Construção e Melhoria de Sistemas	Realizar a interlocução com a TI de forma a garantir a correta manufatura dos sistemas.		
27. Controle de Dados	Verificar e controlar os dados nos diferentes sistemas da organização, identificando inconsistências e propondo soluções.		
28. Controle de Qualidade	Monitorar a qualidade da entrega de produtos e o andamento dos projetos de TI, de acordo com o estabelecido no planejamento de cada projeto, evitando perda de prazos, fuga do escopo, erros e retrabalho.		
29. Criar Sistemas	Propor a criação de sistemas informatizados ou banco de dados.		
30. Desenhar Serviços	Desenhar os serviços passíveis de aplicação dos modelos de governança corporativa conforme os modelos, consultando os modelos e utilizando editor de texto, bimestralmente.		
31. Desenvolver sistemas	Desenvolver, implementar e manter os sistemas de informação, de acordo com os objetivos definidos pela governança e/ou o PDTI, respeitando os padrões de qualidade da organização.		
32. Desenvolvimento de Sistemas e Aplicativos	Desenvolver sistemas e aplicativos que solucionem demandas e problemas enfrentados pela unidade, atendendo as necessidades dispostas no Plano Diretor de Tecnologia da Informação.		
33. Desenvolvimento Tecnológico	Buscar e desenvolver tecnologias que solucionem demandas e problemas enfrentados pela unidade, atendendo as necessidades dispostas no Planejamento Estratégico.		
34. Elaboração Legislativa de TI	Elaborar atos normativos que se relacionem com a TI.		
35. Estudo de Normas	Estudar as normas de segurança e governança vigentes para identificar as que se adequam à instituição, através de pesquisa em portais oficiais, bimestralmente.		
36. Estudos de Modernização	Realizar estudo para modernização e ampliação da capacidade de transmissão de dados da rede da instituição, de acordo com projetos similares realizados no âmbito federal que não estejam defasados.		
37. Fluxos de Processos de TI	Definir fluxos de processos de trabalho pertinentes à área TI.		
38. Gestão da Tecnologia	Definir métricas, processos e indicadores, bem como analisar os dados para subsidiar o efetivo controle e gestão da		

da Informação	tecnologia da informação.			
39. Gestão de Backup	Planejar e executar, periodicamente, o backup dos arquivos dos computadores da unidade, a fim de evitar falhas e perda de dados.			
40. Gestão de Contratos de Tecnologia da Informação	Executar e avaliar projetos e ações, dentro do prazo e orçamento estabelecidos, de acordo com os objetivos estratégicos do órgão, utilizando metodologia pertinente.			
41. Gestão de contratos de TIC	Revisar periodicamente e aperfeiçoar com atualizações frequentes, o Manual de Gestão de Contratos de TIC conforme a ocorrência de avanços na legislação e nos processos gerenciais aplicados à Administração Pública.			
42. Gestão de Recursos Tecnológicos	Identificar necessidades, adquirir e manter recursos materiais de TI da unidade para garantir o pleno funcionamento de suas unidades.			
43. Gestão de Servidores Linux	Realizar o gerenciamento de funções implementadas em servidores Linux.			
44. Gestão de Servidores Windows	Realizar o gerenciamento de funções implementadas no Windows.			
45. Gestão de Sistemas	Operar os sistemas gerenciados pela coordenação e dialogar com as unidades gestoras de TI sobre a necessidade/utilidade de reparos e aperfeiçoamentos nestes.			
46. Gestão por Serviços	Desenhar e controlar os serviços de tecnologia de informação para suporte do usuário da instituição.			
47. Governança de TI	Propor estratégias, planos e indicadores que auxiliem no controle e no desenvolvimento de processos, pessoas e produtos de TI.			
48. Identificação de Funcionalidades do Sistema	Identificar e descrever as funcionalidades do sistema necessário para a execução das atividades que competem a unidade.			
50. Identificar Sistemas	Identificar sistemas plataformas e softwares de que solucionem demandas e acelerem rotinas desenvolvidas pela unidade.			
51. Implantação de Tecnologias	Estudar a viabilidade da implantação de novas tecnologias na unidade.			
52. InfraCrítica e Devops	Integrar, manter e monitorar os ambientes de aplicação e banco de dados corporativos.			
53. Infraestrutura	Administrar a integração da infraestrutura dos sistemas de informação da unidade, atendendo os objetivos da instituição.			
54. Infraestrutura e Rede de Computadores	Desenvolver e monitorar soluções de infraestrutura, rede e comunicação para suportar os serviços de TI.			
55. Inovação em TI	Propor inovações tecnológicas que agilizem processos e atividades, trazendo benefícios tanto para o público externo, quanto para a unidade.			
56. Integração de Informações	Definir e aplicar diretrizes de integração de informações por meio de plano estratégico de geoinformação e de uma infraestrutura de dados espaciais.			
57. Integração dos Procedimentos de TI	Melhorar a qualidade dos serviços visando a maturidade nos processos de gestão de TI.			
58. Integração Legislativa	Tornar o Plano de Desenvolvimento da Tecnologia da Informação, o principal agente de alocação de bens e serviços de TI, consoante a política ditada pelo Planejamento Estratégico, a fim de alcançar os objetivos descritos no PDTI.			

59. Integração Tecnológica	Integrar as tecnologias da unidade aos padrões do governo (e-Gov).			
60. Levantamento de Demanda de TI	Levantar as necessidades de sistemas das unidades da organização que possam viabilizar e/ou incrementar os serviços prestados pela secretaria.			
61. Manutenção Corretiva	Implementar manutenções corretivas, evolutivas e perfectivas em sistemas de acordo com as necessidades das áreas responsáveis pelos sistemas, pela metodologia de desenvolvimento de sistemas e a política de segurança da informação.			
62. Manutenção de Arquitetura de TI	Manter e projetar a arquitetura de sistemas de TI da instituição.			
63. Manutenção de Equipamentos de TIC	Fiscalizar, solicitar, coordenar e realizar reparos na infraestrutura de equipamentos de TIC, mantendo a integridade, higiene e limpeza dos mesmos.			
64. Manutenção de Sistemas	Retificar e realizar a manutenção de dados em sistemas internos.			
65. Manutenção do CPD	Manter e monitorar os ativos do centro de processamento de dados.			
66. Mapeamento de Acesso	Mapear os acessos à informação e aos recursos e serviços de TI, analisando históricos dos processos formais e informais, semestralmente.			
67. Modelagem de Processos em ITIL	Promover melhorias nos serviços de TI, utilizando a metodologia ITIL.			
68. Modelagem de Processos para Desenvolvimento de Sistemas	Identificar o fluxo do processo para que possam ser desenvolvidos e implementados sistemas (TI) que visem a automatização, maior segurança e agilidade do processo.			
69. Monitoramento				
70. Monitoramento do Ambiente Computacional	Monitorar redes, serviços e aplicações, utilizando o sistema Whatsup.			
71. Monitoramento de ambiente JAVA	Monitorar o ambiente JAVA da unidade, utilizando o sistema JON.			
72. Monitoramento de Banco de Dados	Acompanhar, monitorar e propor ajuste de desempenho do Banco de Dados da organização.			
73. Pesquisa em TI	Realizar estudos e pesquisar novas tecnologias que possam racionalizar e otimizar a prestação de serviços à unidade.			
74. Planejamento de TI	Gerir as ações de tecnologia da informação, a partir das diretrizes postas e das demandas da instituição.			
75. Planejamento e Gestão de Backup	Apresentar e implementar as políticas de Backup, a fim de garantir o pleno funcionamento da organização.			
76. Prestação de Serviços	Desenvolver, implementar e assegurar os sistemas de informação, extração ou mineração de dados e informações em diferentes bancos de dados, dentro do fluxo contínuo de atendimento e de acordo com os objetivos pré-estabelecidos.			
77. Programação	Operar sistemas de programação e web-design, empregando códigos de HTML.			
78. Projeção de Sistemas	Projetar e atualizar sistemas, realizando manutenção periódica.			
79. Publicidade de TI	Identificar e solicitar informações, no âmbito da tecnologia da informação, que possam aprimorar a transparência e fortalecer a imagem da organização, junto a população, aos órgãos de controle e à própria instituição, além de permitir a			

	interação e comunicação com demais entes governamentais que realizem atividades semelhantes.			
80. Rede de Dados	Projetar, construir e controlar os componentes da rede corporativa.			
81. Requisitos do Sistema	Definir requisitos e desenvolver sistemas informatizados de acordo com fluxos de processos da unidade.			
82. Segurança de TI	Gerenciar a infraestrutura de segurança (Firewall, IPS, Antivírus, Atualizações, Correções, anti-SPAM), mantendo o funcionamento e a segurança da rede e sistemas da organização.			
83. Segurança Virtual	Coordenar, executar e controlar as ações de proteção das informações contra ataques, fraudes e ameaças virtuais.			
84. Sistemas Informatizados	Operar e alimentar sistemas informatizados de acordo com os objetivos da tarefa (moodle).			
85. Soluções de Gestão de Segurança da Informação em Servidores Linux	Realizar o gerenciamento de funções de Firewall, Proxy/URL Filter e controle de acesso e banda implementadas em servidores Linux.			
86. Soluções de Infraestrutura Linux	Configurar e manter servidores de rede em Linus e seus serviços, mantendo seu bom funcionamento.			
87. Soluções de Infraestrutura Windows	Configurar e manter servidores de rede em Windows Server e seus serviços, mantendo seu bom funcionamento.			
88. Soluções de Rede sem Fio	Configurar e manter ambientes de redes sem fio, mantendo seu bom funcionamento.			
89. Soluções de Virtualização	Configurar e manter servidores de virtualização e seus serviços, mantendo seu bom funcionamento.			
90. Suporte ao Usuário	Treinar os usuários dos sistemas internos da instituição, buscando atender as necessidades da instituição.			
91. Suporte Técnico	Prestar orientação e suporte técnico na instalação, utilização e manutenção de recursos de hardware e software.			
92. Teste de Softwares	Testar ferramentas de Softwares de acordo com o contrato de serviço de desenvolvimento de sistemas.			
93. Verificação de Consistência	Verificar a consistência das informações prestadas pelos agentes econômicos e dos dados e relatórios dispostos pelos sistemas internos.			