

# DESCRIÇÃO E ANÁLISE DE CARGOS, POR COMPETÊNCIAS, DA ASSESSORIA DOS GESTORES DA REITORIA DE UMA UNIVERSIDADE

Description and analysis of the offices, for skills, from the Regents of the  
Rectory's Advisory of an University

PIRES, E. T.  
KUIAWINSKI, D. L.

Recebimento: 25/04/2011 – Aceite: 14/07/2011

**RESUMO:** A Gestão de Recursos Humanos baseada em Competências tem sido assunto recorrente nos ambientes organizacionais, considerando que as competências são as características técnicas e comportamentais necessárias para que os indivíduos possam gerar resultados positivos em cargos específicos na organização. Neste sentido, o presente trabalho objetivou: identificar as competências necessárias aos indivíduos ocupantes dos cargos de Assessoria dos Gestores da Reitoria da URI, segundo o olhar dos Gestores e dos sujeitos que, atualmente, ocupam estes cargos; caracterizar as atividades desempenhadas e as responsabilidades atribuídas aos atuais ocupantes dos cargos; e, sugerir indicadores com vistas a contribuir para a implantação da Avaliação de Desempenho destes cargos. Caracteriza-se como estudo de caso, realizado através de uma pesquisa descritiva, qualitativa, e de caráter diagnóstico avaliativo. A coleta de dados foi realizada por meio de aplicação de dois questionários, constituídos por questões abertas e fechadas, em uma população de 20 participantes, envolvendo 100% dos Gestores da Reitoria da URI e dos ocupantes dos cargos integrantes às suas Assessorias. A análise de dados foi realizada através da técnica de análise de conteúdo, iniciando-se pela leitura compreensiva dos questionários respondidos e, em seguida, pelo cruzamento das respostas dos questionários aplicados aos indivíduos que ocupam os cargos de Assessoria e dos questionários aplicados aos Gestores. As opiniões dos sujeitos envolvidos no estudo, relacionadas às competências necessárias aos ocupantes dos cargos de Assessoria dos Gestores da Reitoria da URI, são sugeridas como indicadores preliminares para a implantação da Avaliação de Desempenho e recomenda-se que seja realizado, pelo Setor de

Recursos Humanos da Reitoria, o mapeamento do perfil de competências de cada cargo, através da aplicação de novo questionário, de forma conjunta, ao atual ocupante e ao gestor responsável, contendo somente questões relacionadas à identificação das competências, utilizando, de forma adaptada, questões constantes dos questionários elaborados para este trabalho.

**Palavras-chave:** Gestão Universitária. Gestão de Recursos Humanos. Descrição e Análise de Cargos. Avaliação de Desempenho. Competências.

**ABSTRACT:** The Human Resource Management based on skills, has been a recurring theme in the organizational circles, whereas skills are technique characteristics and privy manners to people can produce positive results in specific positions in the organization. Therein, the present work aimed to: identify the skills needed by individuals occupying the positions of the Assistant of Managers at URI Rectory from the viewpoint of managers and individuals who currently occupy these positions; characterize the activities performed and the responsibilities assigned to the current occupants of positions and suggest indicators to contribute to the implementation of the Performance Evaluation of these positions. It is characterized as a case study conducted through a descriptive, qualitative, evaluative and diagnostic nature. Data collection was performed by applying two questionnaires, consisting of open and closed questions in a population of 20 participants, with 100% of Managers of URI Rectory and the occupants of the members to their positions Counseling Data analysis was performed using the technique of content analysis, starting with the comprehensive analysis of questionnaires and then by crossing the responses from the questionnaires to individuals who occupy the positions of the questionnaires and advice to managers. The opinions of the individuals involved in the study, related to skills needed for the occupants of the offices of the Advisory of Managers of URI Rectory, are suggested as preliminary indicators for the implementation of the Performance Assessment and recommends that it be carried out by the Division of Human Resources of the Rectory, the mapping of competency profile for each position, by applying new questionnaire, jointly, to the current occupier and the manager responsible, containing only questions relating to the identification of skills, using an adapted form issues contained in the questionnaires prepared for this work.

**Keywords:** University Management. Human Resource Management. Description and Job Analysis. Performance Evaluation. Skills.

## Introdução

No atual contexto econômico do Ensino Superior Privado no Brasil, torna-se cada vez mais importante para a IES, o planejamento de estratégias de gestão, com a finalidade de

preservar a qualidade e a própria manutenção no mercado, frente à rápida expansão da quantidade de instituições privadas e à constante ampliação de vagas ofertadas por instituições públicas, que tem ocorrido nos últimos anos.

No que diz respeito às estratégias relacionadas às Políticas de Recursos Humanos, o investimento, por parte das Instituições de Ensino Superior, é de suma importância, uma vez que o seu foco é a disseminação do conhecimento, através do ensino, da pesquisa e da extensão, indissociáveis no caso das Universidades. Para tanto, contam, principalmente com seus recursos humanos que, por sua vez, necessitam de qualificação e valorização, o que resulta em motivação e bem estar, levando-os a um maior comprometimento e dedicação, busca de qualidade e excelência no seu trabalho e, consequentemente, excelência da própria instituição.

A Descrição e a Análise de Cargos faz parte das Políticas de Recursos Humanos e servem de base para as demais políticas, a exemplo da Avaliação de Desempenho, pois, de acordo com Chiavenato (2008), um dos objetivos da descrição e análise de cargos é o estímulo à motivação do pessoal, facilitando a avaliação do desempenho e do mérito funcional.

A Avaliação de Desempenho é um dos requisitos para a progressão no Plano de Carreira do Pessoal Técnico Administrativo e de Apoio da FuRI/URI, no qual encontram-se enquadrados os cargos de Assessoria dos Gestores da Reitoria. Neste contexto, o presente trabalho foi realizado com a finalidade de caracterizar as atividades desempenhadas pelos atuais ocupantes dos referidos cargos, e as responsabilidades atribuídas aos mesmos. Objetivou-se, também, identificar as competências, técnicas e comportamentais, necessárias aos seus ocupantes, segundo o olhar dos Gestores e dos sujeitos que atualmente os ocupam.

Os cargos de Assessoria dos Gestores da Reitoria da URI dispõem-se em duas categorias: Assessores e Assistentes. Historicamente, os cargos de Assessores são preenchidos através da transferência de indivíduos dos

Campi e Extensões, ou da promoção dos ocupantes dos cargos de Assistentes da própria Reitoria, que tenham experiência na área de atuação do cargo em aberto. Já para os cargos de Assistentes, os ocupantes são recrutados através de processo seletivo, sendo que o índice de rotatividade é praticamente nulo.

A URI, devido a sua forma de constituição, que se deu através da integração de Instituições de Ensino Superior isoladas e já reconhecidas por suas comunidades, nas regiões do Alto Uruguai e das Missões, adotou o regime de administração descentralizada, tornando-se distinta das demais Universidades, no sentido de que cada Campus e Extensão possui autonomia administrativa e financeira no seu gerenciamento. Tal formato também torna as atividades e responsabilidades dos cargos de Assessoria dos Gestores da sua Reitoria, mais abrangentes em comparação com os cargos das Reitorias das demais Universidades.

Desta forma, o estudo justifica-se pela possibilidade de contribuir para a implantação da Avaliação de Desempenho, com vistas à progressão na carreira, através da ascensão por mérito ou da promoção, previstas no Plano de Carreira do Pessoal Técnico Administrativo e de Apoio da FuRI/URI.

## Revisão da Literatura

As Políticas de Recursos Humanos surgem como estratégias organizacionais, delineadas de acordo com a cultura de cada organização, definidas por Chiavenato (2002) como regras estabelecidas para governar funções e assegurar que elas sejam desempenhadas de acordo com os objetivos desejados, e como guias para a ação, no que se refere à orientação administrativa, sendo que, através delas, podem ser definidos os procedimentos a serem implantados, as ações predeterminadas para orientar o desempenho

das operações e das atividades, com foco nos objetivos organizacionais.

Neste sentido, Carvalho e Nascimento (2004), dizem que as políticas de recursos humanos são mutáveis e dependem das reações do mercado, da influência do estado, e da estabilidade política, econômica e social do País, entre outros fatores, que são determinantes quando relacionados à estratégia da organização na composição de quadros de referência para o levantamento e fixação das metas de Recursos Humanos a curto, médio e longo prazos.

Complementarmente, Chiavenato (2002), aponta os cinco processos básicos na Gestão de Recursos Humanos: provisão, aplicação, manutenção, desenvolvimento, e controle de pessoas, dizendo que os mesmos são intimamente inter-relacionados e interdependentes, e os aborda através de uma visão sistêmica, como subsistemas de um sistema maior, formando um processo global e dinâmico através do qual as pessoas são captadas e atraídas, aplicadas em suas tarefas, mantidas na organização, e por esta também, desenvolvidas e monitorizadas.

O subsistema de Aplicação de Recursos Humanos envolve os primeiros passos para a integração dos novos membros à organização, no sentido de posicioná-los em seus cargos e avaliá-los quanto ao seu desempenho. Neste subsistema se encontra inserida a Descrição e Análise de Cargos, que tem como finalidade determinar os requisitos básicos da força de trabalho (mentais/intelectuais e físicos) para o desempenho das tarefas e atribuições do universo de cargos de cada organização (CHIAVENATO, 2008).

Na mesma linha de raciocínio, Gil (2001), diz que a Descrição e Análise de Cargos pode ser entendida como o ponto de partida para a solução da maioria dos problemas relacionados à área de recursos humanos nas organizações, sendo de fundamental importância para: a determinação do perfil

do ocupante para definir os procedimentos para a seleção de pessoal; o fornecimento dos dados necessários para o levantamento de necessidades e seleção dos conteúdos dos programas de treinamento de pessoal e para subsídio dos programas de higiene e segurança do trabalho; o fornecimento de informações para o supervisor e o empregado acerca dos padrões de desempenho no trabalho; o fornecimento de subsídios para avaliação de cargos e determinação das faixas salariais; a determinação das linhas de autoridade e responsabilidade na organização; e, o fornecimento de subsídios para a implantação de sistemas de avaliação de mérito.

Ruzzarin, Amaral e Simionovschi (2006), relatando a trajetória de desenvolvimento de um Sistema Integrado de Gestão de Pessoas com Base em Competências da “Resolution Soluções de Valor”, empresa do segmento de prestação de serviços de Recursos Humanos, situada no Estado do Rio Grande do Sul, dizem que, através da Descrição e Análise de Cargos podem-se identificar as competências, técnicas e comportamentais, requeridas para cada cargo na organização. E dizem, ainda, que as responsabilidades de cada cargo são suportadas pelas competências técnicas e comportamentais, requeridas para cada atividade a ser desempenhada.

Por sua vez, Rabaglio (2001) caracteriza competências técnicas como os pré-requisitos do cargo, ou seja, conhecimentos específicos (diretamente ligados à formação, como por exemplo, formação acadêmica em administração) e habilidades específicas (como por exemplo, domínio de Word e técnicas de escrita) para as suas atribuições e responsabilidades. E, como competências comportamentais, as habilidades e atitudes pessoais, compatíveis com as atribuições a serem desempenhadas no cargo, como iniciativa, liderança, empreendedorismo, empatia, flexibilidade, criatividade, relacionamento interpessoal e outras.

## Metodologia

O presente trabalho se caracteriza como um Estudo de Caso<sup>1</sup>, tendo sido realizado, através de uma pesquisa descritiva, qualitativa, de caráter diagnóstico-avaliativo, por meio de aplicação de dois instrumentos de coleta (questionários I e II), constituídos por questões abertas e fechadas, com foco na identificação das competências necessárias aos indivíduos ocupantes dos cargos de Assessoria dos Gestores da Reitoria da Universidade Regional Integrada do Alto Uruguai e das Missões - URI, situada na cidade de Erechim, no Estado do Rio Grande do Sul. A URI é uma instituição multicampi, de natureza comunitária e sem fins lucrativos, reconhecida como Universidade em 19/05/1992, tendo como mantenedora a Fundação Regional Integrada – FuRI, com sede na cidade de Santo Ângelo/RS.

Para a consecução dos objetivos propostos para este trabalho, foram seguidas diversas etapas que estão representadas no Fluxograma “Etapas do Método de Pesquisa”, (Figura 1).



Figura 1 – Etapas do Método de Pesquisa

Quanto aos critérios para a seleção dos indivíduos envolvidos no estudo, responderam ao Questionário I, contendo dezesseis questões relacionadas à descrição das atividades e responsabilidades atribuídas e cinco questões relacionadas à identificação das competências, os sujeitos que atualmente ocupam os seguintes cargos:

**De assessoria do Gabinete do Reitor:** Assessora Executiva; Assistente Administrativa; Assessor de Comunicação; e Assistente de Comunicação;

**De assessoria da Pró-Reitoria de Ensino:** Assessora Executiva; Assistente Administrativa; Pesquisadora Institucional/ Coordenadora do Setor de Registro de Diplomas; e Assistente do Setor de Registros e Diplomas;

**De assessoria da Pró-Reitoria de Pesquisa, Extensão e Pós-Graduação:** Assessora Executiva; Assistente Administrativa da Área de Pesquisa; Assistente Administrativa da Área de Extensão; e Assistente Administrativa da Área de Pós-Graduação; e

**De assessoria da Pró-Reitoria de Administração:** Assessora Executiva; Assistente Administrativa; Assessor Contábil; e Assistente Contábil.

Com relação ao Questionário II, contendo somente as cinco questões relacionadas à identificação das competências necessárias aos ocupantes dos cargos, das vinte e uma questões do Questionário I, foram selecionados, para respondê-lo, os atuais Gestores, responsáveis pelas respectivas Assessorias, a saber: Reitor; Pró-Reitora de Ensino; Pró-Reitor de Pesquisa, Extensão e Pós-Graduação; e Pró-Reitor de Administração. Cabe salientar que as respostas dizem respeito somente aos cargos sob sua responsabilidade.

O levantamento das informações foi realizado através do preenchimento dos questionários, pelos sujeitos envolvidos no estudo, em um tempo médio de aproximadamente cinquenta minutos, de modo a obter um conjunto estruturado de informações.

Quanto à limitação do método utilizado, vale lembrar que, devido à utilização do Estudo de Caso, qualquer generalização para outras instituições de contextos similares ou distintos, não poderá ser aplicada. No limite, pode-se propor a viabilidade de uma gene-

realização de cunho analítico dos resultados obtidos.

A partir do levantamento das informações foi realizada a análise dos dados, através da técnica de análise de conteúdo. Iniciando-se pela leitura compreensiva das respostas das questões exclusivas do Questionário I, com a finalidade de caracterizar, de forma sintética, as atividades e responsabilidades atribuídas aos cargos e em seguida, pelo cruzamento das respostas das questões comuns aos Questionários I e II, com a finalidade de identificar as competências necessárias aos indivíduos ocupantes dos cargos de Assessoria dos Gestores da Reitoria da URI, segundo o olhar dos Gestores e dos sujeitos que atualmente ocupam estes cargos.

## **Análise dos Dados e Discussão dos Resultados**

### **Caracterização das atividades desempenhadas e responsabilidades atribuídas**

Um dos objetivos deste trabalho foi caracterizar as atividades desempenhadas pelos atuais ocupantes dos cargos de Assessoria dos gestores da URI e as responsabilidades atribuídas aos mesmos. Sendo assim, verificou-se que as atividades e as responsabilidades destes cargos estão diretamente relacionadas às atribuições, de cada Gestor, previstas em Estatuto, aprovado pelo Conselho Nacional de Educação do Ministério da Educação em 1998, que também prevê, no seu art. 22, que a “Reitoria é o órgão executivo superior da Universidade, que planeja, superintende, supervisiona, dirige, coordena e fiscaliza todas as suas atividades, sendo exercida pelo Reitor, pelo Pró-Reitor de Ensino, pelo Pró-Reitor de Pesquisa, Extensão e Pós-Graduação, e pelo Pró-Reitor de Administração,

obedecendo, no impedimento do Reitor, esta hierarquia.”

Com relação às atividades e responsabilidades dos cargos de Assessoria Executiva e de Comunicação, vinculados ao Gabinete do Reitor, pôde-se caracterizá-las como gerais em relação ao complexo sistema universitário, uma vez que a principal atribuição do Reitor, prevista em estatuto é, “administrar, coordenar e supervisionar todas as atividades da Universidade”.

Neste sentido, destacam-se como principais atividades e responsabilidades da Assessoria Executiva do Reitor, composta pelos cargos de Assessor Executivo e Assistente Administrativo, a elaboração de relatório anual de atividades devidamente sistematizado; a manutenção cadastral da instituição em órgãos de divulgação; a organização dos órgãos colegiados, através do acompanhamento às reuniões, à tramitação de pareceres, à publicação de resoluções baixadas pelo Reitor e o devido encaminhamento dos mesmos ao público interno e externo interessado; o serviço de recepção da Reitoria; protocolo, análise, elaboração e encaminhamento de expedientes e correspondências, atividades desempenhadas pelas assessorias dos quatro Gestores da Reitoria da URI.

Com relação à Assessoria de Comunicação, composta pelos cargos de Assessor de Comunicação e Assistente de Comunicação, foi possível identificar que as atividades desempenhadas estão diretamente ligadas à responsabilidade de divulgar as ações e os atos oficiais da instituição, através da publicação de matérias em jornais, revistas, periódicos, meio eletrônico próprio, entre outros, primando pela clareza das informações e pela formatação visual atrativa e eficiente.

O Estatuto da URI prevê que, as Pró-Reitoria de Ensino – PROEN; Pró-Reitoria de Pesquisa, Extensão e Pós-Graduação – PROPEPG; e Pró-Reitoria de Administração

– PRADM, são órgãos executivos que superintendem, orientam, planejam, coordenam, dirigem e fiscalizam todas as atividades da Universidade: de Ensino de Graduação, Sequenciais e de Educação Básica; de Pesquisa, Extensão e Pós-Graduação; administrativas, jurídicas, financeiras, patrimoniais e de prestação de serviços. Pode-se então, caracterizar as atividades e as responsabilidades dos cargos de assessoria de cada Pró-Reitoria, como mais específicas em relação ao todo universitário, o que não significa dizer que é possível preencher os cargos da categoria de Assessor sem que tenha uma visão complexo-sistêmica da Universidade.

Nesta análise, foram identificadas, de forma sintética, as principais atividades e responsabilidades dos cargos de Assessoria das três Pró-Reitorias da URI, iniciando-se pela Pró-Reitoria de Ensino, composta pelos cargos de Assessor Executivo; Assistente Administrativo; Pesquisador Institucional/ Coordenador do Setor de Registros e Diplomas; e Assistente do Setor de Registros e Diplomas:

- Assessoria (através de levantamento de informações consolidadas, orientações sobre legislação educacional, normas internas, procedimentos, etc), às Direções e Secretarias Acadêmicas, às Chefiarias de Departamento e de Curso e à Comissão Própria de Avaliação;
- Manutenção e atualização dos projetos políticos pedagógicos, ementários e grades curriculares dos cursos de graduação, através de sistema acadêmico próprio; do cadastro dos cursos de graduação, de docentes e acadêmicos, inclusive das informações anuais para o CENSO do Ensino Superior, em sistemas específicos do Ministério da Educação - MEC;
- Coordenação dos trâmites para reconhecimento, renovação de reconhecimento e autorização de cursos de graduação, e

ainda para o recredenciamento da IES, junto ao MEC;

- Coordenação institucional do Programa de Bolsas de Iniciação à Docência junto à Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior - CAPES, vinculada ao MEC;
- Planejamento e elaboração de manual acadêmico, manual do candidato aos concursos vestibulares, calendário acadêmico e Plano de Desenvolvimento Institucional – PDI; e
- Emissão e registro de diplomas e históricos acadêmicos.

Com relação às principais atividades e responsabilidades dos cargos de Assessoria da Pró-Reitoria de Pesquisa, Extensão e Pós-Graduação, composta pelos cargos de Assessor Executivo, Assistente Administrativo da Área da Pesquisa, Assistente Administrativo da Área da Extensão e Assistente Administrativo da Área da Pós-Graduação, apontam-se:

- Assessoria aos núcleos de projetos de pesquisa, extensão e pós-graduação, através do levantamento de informações consolidadas, orientações sobre legislação, normas internas, procedimentos, etc.;
- Planejamento, execução e acompanhamento dos programas de Pesquisa, Extensão e Pós-Graduação;
- Manutenção e atualização cadastral de projetos institucionais de pesquisa, extensão e pós-graduação, através de sistemas próprios ou disponibilizados pelo MEC;
- Elaboração de documentos oficiais relacionados à Pesquisa, Extensão e Pós-Graduação: manuais, atestados, portarias, pareceres, programas sociais, quadro geral de qualificação docente, balanço social, jornal da PROPEPG e Revista Vivências;
- Planejamento e organização de seminários institucionais: de iniciação científica; de extensão; de formação continuada

dos comitês institucionais de pesquisa e extensão; e de integração da pesquisa e pós-graduação;

- Acompanhamento da manutenção e atualização cadastral para avaliação dos cursos de pós-graduação;
- Avaliação de artigos científicos para publicação em periódicos; e
- Busca de oportunidades e elaboração de propostas para financiamento à pesquisa e à extensão através de órgãos de fomento externo, parcerias através de convênios e contratos de prestação de serviços junto a órgãos públicos e privados.

Já com relação à assessoria da Pró-Reitoria de Administração, composta pelos cargos de Assessor Executivo, Assistente Administrativo, Assessor Contábil e Assistente Contábil, foram identificadas como principais atividades e responsabilidades, as seguintes:

- Assessoria às Direções Administrativas; Setores de Apoio ao Estudante/Acadêmico, Contábil, Financeiro, de Recursos Humanos e de Pessoal, através de levantamento de informações consolidadas, orientações sobre legislação, normas internas, procedimentos, etc.;
- Planejamento, controle, atualização e acompanhamento dos aspectos legais, administrativos, contábeis e patrimoniais da instituição;
- Manutenção e atualização cadastral de programas de bolsas de estudo e créditos educativos, através de sistemas disponibilizados pelo MEC;
- Manutenção do Certificado de Entidade Beneficente de Assistência Social da instituição junto ao MEC, do Título de Utilidade Pública Federal junto ao Ministério da Justiça, e da sua regularidade enquanto instituição filantrópica junto ao Ministério Público Estadual;
- Planejamento, controle e operacionalização financeira, contábil, patrimonial; de

materiais, de folha de pagamento e de Recursos humanos da Reitoria; e

- Coordenação da execução financeira e elaboração de prestação de contas de recursos recebidos, através de instrumentos de parceria firmados com órgãos públicos e privados, quando geridos pela Reitoria.

Cabe ressaltar que a elaboração de matérias para reuniões de trabalho, e ainda para apreciação e aprovação dos órgãos colegiados da instituição, através de pareceres, é responsabilidade comum às três Pró-Reitorias, de acordo com os respectivos segmentos de atuação de cada uma, na Universidade.

### Identificação das competências técnicas e comportamentais

Outro objetivo deste trabalho foi identificar as competências necessárias aos ocupantes dos cargos de Assessoria dos Gestores da Reitoria da URI, segundo o olhar dos Gestores e dos atuais ocupantes dos mesmos. Sendo assim, primeiramente, apresenta-se o Quadro 1, de forma comparativa, as opiniões dos atuais ocupantes dos cargos em estudo e dos Gestores responsáveis pelos mesmos, de forma a identificar as competências técnicas necessárias aos ocupantes dos cargos de Assessoria do Gabinete do Reitor; da Pró-Reitoria de Ensino; da Pró-Reitoria de Pesquisa, Extensão e Pós-Graduação; e da Pró-Reitoria de Administração, a seguir denominadas Equipes de Trabalho.



EQUIPE DE TRABALHO	CARGO	COMPETÊNCIAS TÉCNICAS	
		OPINIÃO DO OCUPANTE	OPINIÃO DO GESTOR
Gabinete do Reitor	Assessor Executivo	* Ensino superior completo, * 1 ano de experiência no âmbito da URI.	* Ensino superior completo em ciências humanas ou sociais aplicadas, * 2 a 3 anos de experiência em assessoria de gestores.
	Assistente Administrativo	* Ensino médio , * 1 ano de experiência no âmbito da URI.	* Ensino Médio, * 2 a 3 anos de experiência em recepção de pessoas.
	Assessor de Comunicação	* Ensino superior completo em jornalismo, * Não há necessidade de experiência, * Escrita clara e objetiva.	* Ensino superior completo na área de comunicação, * 3 a 5 anos de experiência em assessoria de comunicação, * Escrita que torne a comunicação acessível.
	Assistente de Comunicação	* Ensino médio, * 1 ano de experiência em diagramação eletrônica, conhecimento de conceitos e princípios básicos de design (tipologia, iconografia, uso de cores, contraste, alinhamento, proximidade, proporção, etc..) e de tipos de papel, impressão, acabamento e produção gráfica, * Habilidade no uso de softwares gráficos (Photoshop, Corel Ddraw, InDesign, PageMaker, Word, Excel, Power Point).	* Ensino profissionalizante na área de comunicação, * 3 anos de experiência na área de assessoria de comunicação, * Criatividade, * Rapidez na realização de tarefas.
Pró-Reitoria de Ensino	Assessor Executivo	* Ensino superior completo, * Vasta experiência em alguma unidade da URI, para conhecimento de legislação educacional, do funcionamento e da estrutura da IES e dos órgãos colegiados, * Domínio de informática e comunicação fluente.	* Especialização em pedagogia ou áreas afins, * 3 meses de experiência como secretário executivo ou como coordenador de um curso de licenciatura, * Domínio de informática, Gestão e Legislação educacional.
	Assistente Administrativo	* Ensino superior incompleto em áreas que contemplem educação e/ou informática, * 1 ano de experiência. * Domínio Informática.	* Ensino superior incompleto em curso de licenciatura, * 30 dias disponíveis para aprendizado, * Interesse em informática, português e projeto de curso.
	Pesquisador Institucional/ Coordenador do Setor de Registros e Diplomas	* Ensino superior completo na área de educação e/ou informática. * 1 ano de experiência, * Domínio de informática.	* Ensino superior completo em administração e/ou em curso de licenciatura, * 60 dias de experiência, * Domínio de informática.
	Assistente do Setor de Registros e Diplomas	* Ensino superior completo, * 1 ano de experiência administrativa e pedagógica de IES, * Domínio de legislação educacional.	* Ensino superior completo em curso de licenciatura, * 60 a 90 dias de experiência, * Habilidade em métodos de trabalho.

Continua...

EQUIPE DE TRABALHO	CARGO	COMPETÊNCIAS TÉCNICAS	
		OPINIÃO DO OCUPANTE	OPINIÃO DO GESTOR
Pró-Reitoria de Pesquisa, Extensão e Pós-Graduação	Assessor Executivo	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Doutorado com conhecimentos específicos em pós-graduação, pesquisa e extensão,</li> <li>* Conhecimento da estrutura interna da URI e dos órgãos colegiados,</li> <li>* Liderança, solução de problemas, redação, revisão e estética em diagramação de materiais e documentos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Doutorado em gestão administrativa e/ou educação,</li> <li>* 2 a 3 anos de experiência em pesquisa científica e projetos,</li> <li>* Coordenação e orientação de pesquisa e educação científica, domínio das normas internas e dos órgãos de fomento à pesquisa.</li> </ul>
	Assistente Administrativo da área da Pesquisa	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Ensino superior completo em ciência da computação ou administração,</li> <li>* Conhecimento da estrutura interna da URI e de normas vigentes,</li> <li>* Domínio de informática e de rotinas organizacionais,</li> <li>* Interlocução, desenvoltura, agilidade para criar soluções rápidas e pontuais.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Ensino superior completo,</li> <li>* 2 anos de experiência em assistência de coordenação de projetos de pesquisa científica acadêmica,</li> <li>* Técnicas de redação científica,</li> <li>* Redação de editais e regimentos.</li> </ul>
	Assistente Administrativo da área da Extensão	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Ensino superior completo,</li> <li>* Conhecimento da estrutura interna da URI e dos órgãos colegiados,</li> <li>* Domínio de informática, agilidade para criar soluções rápidas e pontuais.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Ensino profissionalizante na área de assistência social,</li> <li>* 2 anos de experiência em projetos de assistência social, projetos sociais, artigos científicos e licitações governamentais,</li> <li>* Técnicas de elaboração de projetos de extensão universitária, de busca de fomento para a pesquisa acadêmica.</li> </ul>
	Assistente Administrativo da área da Pós-Graduação	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Ensino superior completo em letras ou outro curso na área de ciências humanas,</li> <li>* Domínio de legislação pertinente à pós-graduação,</li> <li>* Facilidade de aprendizagem,</li> <li>* Habilidade em solucionar problemas e domínio de informática e regras de português.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Ensino superior completo em educação,</li> <li>* 2 anos de experiência em programas de pós-graduação e órgãos de fomento à pesquisa,</li> <li>* Técnicas de elaboração de programas de pós-graduação,</li> <li>* Conhecimento da estrutura da pós-graduação, e regimentos pertinentes.</li> </ul>
Pró-Reitoria de Administração	Assessor Executivo	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Ensino superior completo em administração ou ciências contábeis,</li> <li>* 2 anos de experiência de trabalho na URI, gestão organizacional, administração, contabilidade, financeiro, recursos humanos; técnicas de redação, legislação (educacional, de filantropia, de recursos humanos, contábeis, etc.); e raciocínio lógico, analítico e crítico.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Especialização em gestão organizacional,</li> <li>2 anos de experiência em função executiva,</li> <li>* Administração de recursos humanos e de conflitos, planejamento estratégico, tático e operacional, legislação educacional, financeiro, econômico e rotinas administrativas.</li> </ul>
	Assistente Administrativo	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Ensino superior completo em ciências contábeis ou administração,</li> <li>* 6 meses a 1 ano de experiência em assistência administrativa,</li> <li>* Rotinas administrativas e contábeis.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Especialização em administração,</li> <li>* 2 anos de experiência em função administrativa,</li> <li>* Legislação educacional, rotinas administrativas, financeiras, contábeis, de pessoal e de materiais.</li> </ul>

Continua...

EQUIPE DE TRABALHO	CARGO	COMPETÊNCIAS TÉCNICAS	
		OPINIÃO DO OCUPANTE	OPINIÃO DO GESTOR
Pró-Reitoria de Administração	Assessor Contábil	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Ensino superior completo em ciências contábeis,</li> <li>* 2 anos de experiência como responsável contábil e domínio de informática,</li> <li>* Liderança.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Mestrado em contabilidade gerencial,</li> <li>* 2 anos de experiência em gestão contábil,</li> <li>* Financeiro, contábil, gestão de recursos financeiros e contabilidade gerencial.</li> </ul>
	Assistente Contábil	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Ensino superior incompleto em administração ou ciências contábeis,</li> <li>* 6 meses de experiência na área contábil,</li> <li>* Rotinas bancárias e de fluxo financeiro; e domínio de informática.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Ensino superior completo em ciências contábeis,</li> <li>* 2 anos de experiência na área contábil,</li> <li>* Rotinas contábeis, fluxo de caixa, controles, pagamentos e recebimentos.</li> </ul>

**Quadro 1** – Comparativo de opiniões quanto às Competências Técnicas

**Fonte:** Questionários respondidos pelos indivíduos envolvidos no estudo

Verifica-se, neste quadro que, no geral, as opiniões dos indivíduos envolvidos no estudo de cada cargo, convergem com relação à instrução mínima necessária aos seus ocupantes. Dos dezesseis cargos em estudo, na opinião de Gestores e ocupantes dos cargos, embora alguns opinem a área específica da instrução mínima, dez exigem, no mínimo, ensino superior completo; dois ensino médio; um ensino superior incompleto; um doutorado. Para dois cargos, há opinião divergente entre o Gestor e o ocupante, uma vez que na opinião do ocupante, para seu cargo, é necessário ensino superior completo e, do outro cargo, a exigência é ensino superior incompleto, enquanto que, na opinião do Gestor, um exige ensino médio profissionalizante e o outro ensino superior completo, respectivamente. Cabe salientar, que dos dez cargos em que há convergência de opinião com relação à exigência mínima de ensino superior completo, na opinião dos Gestores três cargos também exigem especialização e, um cargo, exige mestrado.

Com relação à experiência mínima e às habilidades técnicas, as opiniões se complementam, sendo que, para os cargos da cate-

goria de Assessor, é de grande importância o conhecimento, por parte dos seus ocupantes, de normas educacionais, normas relacionadas às responsabilidades do seu setor de trabalho, e ainda conhecimento do funcionamento e da estrutura da Universidade, da sua mantenedora e dos órgãos colegiados. Tal visão justifica o preenchimento destas vagas através da transferência de indivíduos dos Campi e Extensões ou da promoção dos ocupantes dos cargos de Assistentes da própria Reitoria.

No que se refere aos cargos da categoria de Assistente, as atividades são coordenadas e acompanhadas pelos Assessores responsáveis, o que possibilita recrutar os seus ocupantes, através de processo seletivo, desde que possuam certo grau de experiência administrativa e noções de informática de acordo com as necessidades de cada setor de trabalho. Para o preenchimento destes cargos, as competências comportamentais, que contemplem disposição para o aprendizado por exemplo, são mais importantes que as competências técnicas, uma vez que podem ser desenvolvidas, com o auxílio do Assessor responsável, através das competências comportamentais de cada indivíduo ocupante de cargo.

Seguindo a análise, apresenta-se no Quadro 2, um comparativo, por equipe de trabalho da Reitoria, contendo as opiniões dos indivíduos envolvidos no estudo, relacionadas às competências comportamentais. Além de possibilitar a identificação das dez habilidades e das dez atitudes pessoais necessárias aos ocupantes dos cargos de Assessoria dos Gestores da Reitoria da URI, segundo o olhar dos atuais ocupantes dos cargos e dos Gestores responsáveis, os dados possibilitam

a mensuração de percentuais de opiniões convergentes e divergentes em relação às competências comportamentais apontadas como mais importantes para os indivíduos ocupantes ou que venham a ocupar os cargos em estudo.

Na elaboração do quadro, são apontadas em espaço comum, as competências convergentes para os dois grupos de informantes e, separadas, as que foram citadas especificamente por cada grupo.

EQUIPE DE TRABALHO	CARGO	COMPETÊNCIAS COMPORTAMENTAIS		
		HABILIDADES/ ATITUDES	OPINIÃO DO ATUAL OCUPANTE	OPINIÃO DO GESTOR
Gabinete do Reitor	Assessor Executivo	Habilidades Pessoais	Atenção concentrada, capacidade de realização, comunicação, organização, planejamento, relacionamento interpessoal.	
			Capacidade analítica, capacidade investigativa, empatia e saber ouvir.	Adaptabilidade, administração de conflitos, determinação e trabalhar sob pressão/estresse.
		Atitudes Pessoais	Comprometimento/responsabilidade, confiabilidade, iniciativa, trabalho em equipe/cooperação.	
			Criatividade/inação, dinamismo/agilidade, discrição/diplomacia, flexibilidade, <i>follow-up</i> e interesse.	Autoconfiança, cordialidade, firmeza/assertividade, orientação para resultados, ponderação e transparência.
	Assistente Administrativo	Habilidades Pessoais	Capacidade investigativa, comunicação, empatia, saber ouvir, trabalhar sob pressão/estresse.	
			Adaptabilidade, busca da excelência, metódico, organização e planejamento.	Atenção concentrada, determinação, <i>feedback</i> relacionamento interpessoal e senso crítico
		Atitudes Pessoais	Assiduidade/pontualidade, comprometimento/responsabilidade, confiabilidade, discrição/diplomacia, iniciativa, interesse, ponderação.	
			Apoiador ao grupo de trabalho, autoconfiança e imparcialidade	Cordialidade, sigilo e trabalho em equipe/cooperação
	Assessor de Comunicação	Habilidades Pessoais	Atenção concentrada, comunicação, organização, relacionamento interpessoal, saber ouvir.	
			Busca da excelência, <i>feedback</i> , liderança, raciocínio espacial e visão estratégica.	Capacidade de realização, capacidade investigativa, priorização, raciocínio lógico, <i>visão sistêmica</i> .
		Atitudes Pessoais	Criatividade/inação, dinamismo/agilidade, iniciativa e trabalho em equipe/cooperação.	
			Agressividade, autoconfiança, comprometimento/responsabilidade, cultura da qualidade, empreendedorismo e <i>exatidão</i> .	Confiabilidade, discrição/diplomacia, disponibilidade, interesse, ponderação e transparência

Continua...

EQUIPE DE TRABALHO	CARGO	COMPETÊNCIAS COMPORTAMENTAIS		
		HABILIDADES/ ATITUDES	OPINIÃO DO ATUAL OCUANTE	OPINIÃO DO GESTOR
Pró-Reitoria de Ensino	Assistente de Comunicação	Habilidades Pessoais	Comunicação, priorização, raciocínio espacial, visão sistêmica.	
			Adaptabilidade, atenção concentrada, busca da excelência, empatia, planejamento e relacionamento interpessoal.	Capacidade de realização, determinação, organização, saber ouvir, trabalhar sob pressão/estresse e visão estratégica.
		Atitudes Pessoais	Comprometimento/responsabilidade, cordialidade, criatividade/ inovação, cultura da qualidade, dinamismo/agilidade, trabalho em equipe/cooperação.	
			Apoiador ao grupo de trabalho, auto-desenvolvimento, exatidão e flexibilidade.	Autoconfiança, confiabilidade, iniciativa e ponderação.
	Assessor Executivo	Habilidades Pessoais	Facilidade de aprendizado, planejamento, saber ouvir, trabalhar sob pressão/estresse.	
			Administração de conflitos, atenção concentrada, capacidade para tomada de decisões, comunicação, feedback e relacionamento interpessoal.	Adaptabilidade, capacidade analítica, capacidade de lidar com incertezas/ambigüidade, organização, priorização e visão sistêmica.
		Atitudes Pessoais	Comprometimento/responsabilidade, confiabilidade, cordialidade, dinamismo/agilidade, discrição/diplomacia, disponibilidade, trabalho em equipe/cooperação.	
			Assiduidade/pontualidade, exatidão e transparência.	Controle, flexibilidade e ponderação.
	Assistente Administrativo	Habilidades Pessoais	Atenção concentrada, capacidade investigativa, comunicação, organização, saber ouvir.	
			Capacidade de lidar com incertezas/ambigüidade, planejamento, relacionamento interpessoal, senso crítico e visão sistêmica	Facilidade de aprendizado, <i>feedback</i> , meticulosidade, priorização e trabalhar sob pressão/estresse
		Atitudes Pessoais	Confiabilidade, dinamismo/agilidade, disponibilidade.	
			Assiduidade/pontualidade, auto-desenvolvimento, comprometimento/ responsabilidade, firmeza/ assertividade, trabalho em equipe/ cooperação, transparência e ética.	Controle, cordialidade, cultura da qualidade, exatidão, flexibilidade, orientação para resultados e persistência.
Pesquisador Institucional/ Coordenador do Setor de Registros e Diplomas	Habilidades Pessoais	Atenção concentrada, organização, raciocínio lógico.		
		Busca da excelência, capacidade para tomada de decisões, determinação, planejamento, priorização, saber ouvir e senso crítico.	Adaptabilidade, capacidade analítica, facilidade de aprendizado, <i>feedback</i> , meticulosidade, metódico e visão sistêmica	
	Atitudes Pessoais	Comprometimento/responsabilidade, confiabilidade, dinamismo/ agilidade, discrição/diplomacia, disponibilidade, trabalho em equipe/cooperação.		
		Firmeza/assertividade, flexibilidade, orientação para resultados e transparência.	Controle, cultura da qualidade, exatidão e sigilo.	

Continua...

EQUIPE DE TRABALHO	CARGO	COMPETÊNCIAS COMPORTAMENTAIS		
		HABILIDADES/ ATITUDES	OPINIÃO DO ATUAL OCUPANTE	OPINIÃO DO GESTOR
	Assistente do Setor de Registros e Diplomas	Habilidades Pessoais	Atenção concentrada, capacidade investigativa, organização.	
			Adaptabilidade, busca da excelência, capacidade de realização, comunicação, determinação, empatia e planejamento.	Capacidade analítica, meticulosidade, metódico, priorização, raciocínio lógico, raciocínio numérico e visão sistêmica.
		Atitudes Pessoais	Confiabilidade, dinamismo/agilidade, exatidão, interesse.	
			Assiduidade/pontualidade, autoconfiança, comprometimento/responsabilidade, disponibilidade, iniciativa e trabalho em equipe/cooperação	Controle, cordialidade, cultura da qualidade, flexibilidade, persistência e ponderação.
Pró-Reitoria de Pesquisa, Extensão e Pós-Graduação	Assessor Executivo	Habilidades Pessoais	Capacidade investigativa, comunicação, organização, planejamento, relacionamento interpessoal, visão estratégica.	
			Capacidade para tomada de decisões, <i>feedback</i> , liderança e senso crítico.	Administração de conflitos, busca da excelência, determinação e educador.
		Atitudes Pessoais	Comprometimento/responsabilidade, confiabilidade, criatividade/ inovação, dinamismo/agilidade, discrição/diplomacia, empreendedorismo, iniciativa, trabalho em equipe/cooperação.	
			Apoiador ao grupo de trabalho e cultura da qualidade.	Assiduidade/pontualidade e firmeza/assertividade.
	Assistente Administrativo da área da Pesquisa	Habilidades Pessoais	Atenção concentrada, comunicação, organização, planejamento, relacionamento interpessoal.	
			Administração de conflitos, busca da excelência, capacidade para tomada de decisões, determinação e <i>feedback</i> .	Capacidade investigativa, educador, raciocínio numérico, visão estratégica e visão sistêmica.
		Atitudes Pessoais	Assiduidade/pontualidade, comprometimento/responsabilidade, confiabilidade, cordialidade, ponderação.	
			Dinamismo/agilidade, discrição/diplomacia, imparcialidade, iniciativa e orientação para resultados.	Apoiador ao grupo de trabalho, controle, criatividade/inovação, cultura da qualidade, trabalho em equipe/cooperação.
	Assistente Administrativo da área da Extensão	Habilidades Pessoais	Comunicação, organização, relacionamento interpessoal, visão estratégica.	
			Busca da excelência, capacidade de realização, capacidade para tomada de decisões, <i>feedback</i> , liderança e planejamento.	Atenção concentrada, capacidade analítica, capacidade investigativa, determinação, educador e negociação.
		Atitudes Pessoais	Comprometimento/responsabilidade, confiabilidade, criatividade/ inovação, cultura da qualidade, dinamismo/agilidade, iniciativa, trabalho em equipe/cooperação.	
			Assiduidade/pontualidade, cordialidade e interesse.	Autoconfiança, empreendedorismo e persistência.

Continua...

EQUIPE DE TRABALHO	CARGO	COMPETÊNCIAS COMPORTAMENTAIS		
		HABILIDADES/ ATITUDES	OPINIÃO DO ATUAL OCUPANTE	OPINIÃO DO GESTOR
Pró-Reitoria de Administração	Assistente Administrativo da área da Pós-Graduação	Habilidades Pessoais	Busca da excelência, organização, planejamento.	
			Administração de conflitos, capacidade de realização, capacidade para tomada de decisões, <i>feedback</i> , liderança, relacionamento interpessoal e trabalhar sob pressão/estresse.	Comunicação, delegação, determinação, educador, raciocínio lógico, visão estratégica e visão sistêmica
		Atitudes Pessoais	Assiduidade/pontualidade, comprometimento/responsabilidade, criatividade/inação, dinamismo/agilidade, iniciativa, interesse, trabalho em equipe/cooperação.	
			Autoconfiança, cordialidade e firmeza/assertividade.	Confiabilidade, empreendedorismo e flexibilidade.
	Assessor Executivo	Habilidades Pessoais	Capacidade para tomada de decisões, comunicação, planejamento, relacionamento interpessoal, visão estratégica.	
			Capacidade de lidar com incertezas/ambiguidade, capacidade, investigativa, delegação, senso crítico e visão sistêmica.	Determinação, empatia, organização, priorização e trabalhar sob pressão/estresse.
		Atitudes Pessoais	Comprometimento/responsabilidade, confiabilidade, discrição/diplomacia, iniciativa, trabalho em equipe/cooperação, transparência.	
			Autoconfiança, auto-desenvolvimento, dinamismo/agilidade e firmeza/assertividade.	Cordialidade, flexibilidade, orientação para resultados e sigilo.
	Assistente Administrativo	Habilidades Pessoais	Atenção concentrada, comunicação, empatia, organização.	
			Busca da excelência, capacidade de realização, planejamento, raciocínio lógico, senso crítico e facilidade de aprendizado.	Capacidade investigativa, determinação, metódico, negociação, relacionamento interpessoal e saber ouvir.
		Atitudes Pessoais	Comprometimento/responsabilidade, confiabilidade, interesse, sigilo, trabalho em equipe/cooperação e transparência.	
			Criatividade/inação, dinamismo/agilidade, empreendedorismo e flexibilidade.	Controle, iniciativa, orientação para resultados e persistência.
Assessor Contábil	Habilidades Pessoais	Capacidade analítica, determinação, negociação.		
		Administração de conflitos, capacidade para tomada de decisões, empatia, liderança, planejamento, trabalhar sob pressão/estresse e visão estratégica.	Facilidade de aprendizado, metódico, organização, raciocínio lógico, raciocínio numérico, vender idéias e visão sistêmica.	

Continua...

EQUIPE DE TRABALHO	CARGO	COMPETÊNCIAS COMPORTAMENTAIS		
		HABILIDADES/ ATITUDES	OPINIÃO DO ATUAL OCUPANTE	OPINIÃO DO GESTOR
	Assessor Contábil	Atitudes Pessoais	Comprometimento/responsabilidade, confiabilidade, iniciativa, trabalho em equipe/cooperação, transparência.	
			Criatividade/inação, dinamismo/agilidade, imparcialidade, persistência e ponderação.	Exatidão, firmeza/ assertividade, interesse, orientação para resultados e sigilo.
	Assistente Contábil	Habilidades Pessoais	Atenção concentrada, autonomia, organização, raciocínio lógico, raciocínio numérico, saber ouvir.	
			Determinação, facilidade de aprendizado, relacionamento interpessoal e visão sistêmica.	Capacidade analítica, capacidade investigativa, comunicação e meticulosidade
		Atitudes Pessoais	Comprometimento/responsabilidade, confiabilidade, iniciativa, interesse, sigilo, trabalho em equipe/cooperação.	
			Assiduidade/pontualidade, cordialidade, flexibilidade e disponibilidade	Controle, exatidão, ponderação e transparência.

**Quadro 2** - Comparativo de opiniões quanto às Competências Comportamentais  
 Fonte: Questionários respondidos pelos indivíduos envolvidos no estudo

Os dados apresentados sinteticamente no Quadro 2 permitem, ao mesmo tempo, uma análise global e específica de cada competência comportamental e de cada cargo exercido. Destaca-se, contudo, alguns percentuais que enriquecem a discussão. Com relação aos cargos de Assessoria vinculados ao gabinete do Reitor e à Pró-Reitoria de Administração, as opiniões dos atuais ocupantes e dos Gestores convergem 51,3%, enquanto que os percentuais de convergência de opiniões relacionados aos cargos de Assessoria da Pró-Reitoria de Ensino atingiu 44% e da Pró-Reitoria de Pesquisa, Extensão e Pós-Graduação 56,3%.

Cabe salientar, que três dos quatro gestores participantes do estudo, assumiram as equipes de trabalho na Reitoria em 01 de setembro de 2010, quando foram nomeados para o exercício das respectivas funções por um período de quatro anos, embora tenham vínculo administrativo ou docente com a URI, através dos Campi, desde 1986, 1991

e 2001, respectivamente, Reitor, Pró-Reitora de Ensino e Pró-Reitor de Pesquisa, Extensão e Pós-Graduação. Ao responderem aos questionários relativos aos cargos pelos quais são responsáveis, atualmente, tinham somente três meses de gestão na Reitoria da URI.

### Considerações Finais

O levantamento das atividades e responsabilidades relativas aos cargos de Assessoria dos Gestores da Reitoria da URI, através dos instrumentos aplicados aos ocupantes dos cargos em estudo, possibilitou verificar que os ocupantes dos cargos da categoria de Assessores representam o apoio direto ao respectivo Gestor: Reitor, Pró-Reitor de Ensino, Pró-Reitor de Pesquisa, Extensão e Pós-Graduação e, Pró-Reitor de Administração, no que se refere ao planejamento e à coordenação das atividades e responsabilida-



des dos segmentos vinculados às respectivas equipes de trabalho, e, ainda, à operacionalização de tarefas mais complexas. Por outro lado, os ocupantes dos cargos da categoria de Assistentes representam o auxílio direto aos Assessores e aos próprios Gestores no que se refere à operacionalização de tarefas específicas de cada segmento de atuação.

Por sua vez, as competências (técnicas e comportamentais) necessárias aos ocupantes dos cargos de Assessoria dos Gestores da Reitoria da URI, segundo a opinião dos seus atuais ocupantes e dos gestores responsáveis, apresentadas, de forma comparativa, nos Quadros 1 e 2, são sugeridas como indicadores preliminares para a implantação da Avaliação de Desempenho destes cargos na instituição. Salienta-se que, foi observada, certa dificuldade por parte dos sujeitos envolvidos no estudo, de distinção do cargo em relação ao seu atual ocupante, ao apontar, através dos questionários respondidos, as competências julgadas necessárias a cada cargo, principalmente em virtude de que ainda há, tanto no meio acadêmico como no meio organizacional, grande dificuldade em conceituar, de forma clara e objetiva, o que são as competências.

Neste sentido, Ruzzarin, Amaral e Simionovschi (2006), dizem que o conceito de competência é um dos mais empregados e, ao mesmo tempo, um dos mais controversos no jargão da administração moderna, tornando-se necessário que cada organização, após definir claramente a abordagem de competências a ser utilizada na gestão, dedique-

se a alinhá-la à sua realidade, ou seja, à sua missão e seus valores organizacionais.

Desta forma, tendo em vista as opiniões divergentes, principalmente no que se refere às competências comportamentais apresentadas no Quadro 2, recomenda-se que, em momento oportuno, o Setor de Recursos Humanos da Reitoria, vinculado à Pró-Reitoria de Administração, realize a aplicação de novo questionário, de forma conjunta, ao atual ocupante e ao gestor responsável pelo cargo, contendo somente questões relacionadas à identificação das competências técnicas e comportamentais necessárias, utilizando, de forma adaptada, questões constantes dos questionários elaborados para este trabalho.

A expectativa de resultado da tarefa recomendada é de que seja realizado o mapeamento do perfil de competências de cada cargo em estudo, pelo Setor de Recursos Humanos, com base na opinião conjunta dos indivíduos envolvidos: o atual ocupante, contando com a vivência diária das atividades desempenhadas e consequentes responsabilidades e, o gestor com a visão de líder da equipe de trabalho.

As competências definidas como necessárias através do referido mapeamento, poderão ser utilizadas, com maior grau de acertabilidade e segurança, como indicadores para a Avaliação de Desempenho Funcional dos cargos de Assessoria dos Gestores da Reitoria da URI, integrantes do Plano de Carreira, Cargos e Salários do Pessoal Técnico Administrativo e de Apoio à FuRI/URI.

## NOTA

<sup>1</sup> De acordo com Yin (2005), o Estudo de Caso é uma das muitas estratégias a serem escolhidas para a realização de pesquisas em Ciências Sociais. Para Chizzotti (2005), tais estudos correspondem a pesquisas que coletam e registram dados de um caso particular ou de vários casos, com a finalidade de organizar um relatório ordenado e crítico, de uma determinada experiência. Nessa mesma linha Yin (2005), afirma que um caso pode ser uma organização, pessoas, processos ou um projeto específico.

## AUTORES

Elizane Tura Pires - Assessora da Pró-Reitoria de Administração da Universidade Regional Integrada do Alto Uruguai e das Missões – URI Reitoria. Bacharel em Ciências Contábeis. Especialista em Psicologia Organizacional e do Trabalho, pela Universidade Regional Integrada do Alto Uruguai e das Missões – URI Campus de Erechim. E-mail: elizane@reitoria.uri.br

Darci Luiz Kuiawinski - Professor do curso de Administração da Universidade Regional Integrada do Alto Uruguai e das Missões – URI Campus de Erechim. Mestre em Engenharia da Produção e Sistemas pela Universidade do Vale do Rio dos Sinos – UNISINOS. E-mail: kdarci@uri.com.br.

## REFERÊNCIAS

- CARVALHO, A. V. de; NASCIMENTO, Luiz Paulo do. **Administração de Recursos Humanos: V. 1.** São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004.
- CHIAVENATO, I. **Recursos Humanos: Edição Compacta.** 7. ed. São Paulo: Atlas S.A., 2002.
- CHIAVENATO, I. **Recursos Humanos: O Capital Humano nas Organizações.** 8ª ed. São Paulo: Atlas S.A., 2008.
- CHIZZOTTI, A. **Pesquisa Qualitativa em Ciências Humanas e Sociais.** Petrópolis: Vozes, 2005.
- GIL, A. C. **Gestão de Pessoas: Enfoque nos Papéis Profissionais.** São Paulo: Atlas S.A., 2001.
- RABAGLIO, M. O. **Seleção por competências.** 5. Ed. rev. e ampl. São Paulo: Educator, 2001.
- RUZZARIN, R.; A. A. P. do; SIMIONOVSKI, M. **Sistema Integrado de Gestão de Pessoas com Base em Competências.** Porto Alegre, RS: AGE, 2006.
- Universidade Regional Integrada do Alto Uruguai e das Missões – URI. **Estatuto.** 1998.
- YIN, R. K. **Estudo de Caso: Planejamento e Métodos.** Porto Alegre: Bookmann, 2005.