



UNIVERSIDADE FEDERAL DE CATALÃO (UFCAT)
CENTRO DE GESTÃO E NEGÓCIOS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO ORGANIZACIONAL

IAGO JOSÉ CARDOSO

GESTÃO DE PESSOAS POR COMPETÊNCIAS: um mapeamento de competências na
Universidade Federal de Jataí - UFJ

CATALÃO (GO)
2023



UNIVERSIDADE FEDERAL DE GOIÁS
UNIDADE ACADÊMICA ESPECIAL DE GESTÃO E NEGÓCIOS

TERMO DE CIÊNCIA E DE AUTORIZAÇÃO (TECA) PARA DISPONIBILIZAR VERSÕES ELETRÔNICAS DE TESES

E DISSERTAÇÕES NA BIBLIOTECA DIGITAL DA UFG

Na qualidade de titular dos direitos de autor, autorizo a Universidade Federal de Goiás (UFG) a disponibilizar, gratuitamente, por meio da Biblioteca Digital de Teses e Dissertações (BDTD/UFG), regulamentada pela Resolução CEPEC nº 832/2007, sem ressarcimento dos direitos autorais, de acordo com a [Lei 9.610/98](#), o documento conforme permissões assinaladas abaixo, para fins de leitura, impressão e/ou download, a título de divulgação da produção científica brasileira, a partir desta data.

O conteúdo das Teses e Dissertações disponibilizado na BDTD/UFG é de responsabilidade exclusiva do autor. Ao encaminhar o produto final, o autor(a) e o(a) orientador(a) firmam o compromisso de que o trabalho não contém nenhuma violação de quaisquer direitos autorais ou outro direito de terceiros.

1. Identificação do material bibliográfico

☒ Dissertação ☐ Tese ☐ Outro*: _____

*No caso de mestrado/doutorado profissional, indique o formato do Trabalho de Conclusão de Curso, permitido no documento de área, correspondente ao programa de pós-graduação, orientado pela legislação vigente da CAPES.

Exemplos: Estudo de caso ou Revisão sistemática ou outros formatos.

2. Nome completo do autor

IAGO JOSÉ CARDOSO

3. Título do trabalho

GESTÃO DE PESSOAS POR COMPETÊNCIAS: UM MAPEAMENTO DE COMPETÊNCIAS NA UNIVERSIDADE FEDERAL DE JATAÍ - UFJ

4. Informações de acesso ao documento (este campo deve ser preenchido pelo orientador)

Concorda com a liberação total do documento ☒ SIM ☐ NÃO¹

[1] Neste caso o documento será embargado por até um ano a partir da data de defesa. Após esse período, a possível disponibilização ocorrerá apenas mediante:

- a) consulta ao(a) autor(a) e ao(a) orientador(a);
- b) novo Termo de Ciência e de Autorização (TECA) assinado e inserido no arquivo da tese ou dissertação. O documento não será disponibilizado durante o período de embargo.

Casos de embargo:

- Solicitação de registro de patente;
- Submissão de artigo em revista científica;
- Publicação como capítulo de livro;
- Publicação da dissertação/tese em livro.

Obs. Este termo deverá ser assinado no SEI pelo orientador e pelo autor.



Documento assinado eletronicamente por **Vagner Rosalem, Professor do Magistério Superior**, em 21/07/2023, às 09:44, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no § 3º do art. 4º do [Decreto nº 10.543, de 13 de novembro de 2020](#).



Documento assinado eletronicamente por **IAGO JOSE CARDOSO, Usuário Externo**, em 24/07/2023, às 17:08, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no § 3º do art. 4º do [Decreto nº 10.543, de 13 de novembro de 2020](#).



A autenticidade deste documento pode ser conferida no site https://sei.ufg.br/sei/controlador_externo.php?acao=documento_conferir&id_orgao_acesso_externo=0, informando o código verificador **3907814** e o código CRC **D0374A7D**.

IAGO JOSÉ CARDOSO

GESTÃO DE PESSOAS POR COMPETÊNCIAS: um mapeamento de competências na
Universidade Federal de Jataí - UFJ

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Gestão Organizacional, do Centro de Gestão e Negócios, da Universidade Federal de Catalão (UFCAT), como requisito para obtenção do título de Mestre (a) em Gestão Organizacional. Área de concentração: Gestão Organizacional. Linha de pesquisa: Indivíduo, Organização, Trabalho e Sociedade.

Orientador (a): Prof. Dr. Vagner Rosalem

Ficha de identificação da obra elaborada pelo autor, através do
Programa de Geração Automática do Sistema de Bibliotecas da UFCAT.

José Cardoso, Iago

GESTÃO DE PESSOAS POR COMPETÊNCIAS : UM
MAPEAMENTO DE COMPETÊNCIAS NA UNIVERSIDADE FEDERAL
DE JATAÍ - UFJ / Iago José Cardoso. - 2023.
95, XCV f.

Orientador: Prof. Vagner Rosalem.

Dissertação (Mestrado) - Universidade Federal de Catalão, Centro
de Gestão e Negócios, Catalão, Programa de Pós-Graduação em
Gestão Organizacional, Catalão, 2023.

Anexos.

Inclui siglas, lista de figuras, lista de tabelas.

1. Competências. 2. Gestão de pessoas. 3. Mapeamento. I.
Rosalem, Vagner, orient. II. Título.

CDU 005



UNIVERSIDADE FEDERAL DE GOIÁS

UNIDADE ACADÊMICA ESPECIAL DE GESTÃO E NEGÓCIOS

ATA DE DEFESA DE DISSERTAÇÃO

Ata nº 12/2023 da sessão de Defesa de Dissertação de **Iago José Cardoso**, que confere o título de Mestre em Gestão Organizacional, na área de concentração em Gestão Organizacional.

Aos **dezenove** dias do mês de **julho** do ano de **dois mil e vinte e três**, a partir das **quatorze** horas, à distância, via webconferência, realizou-se a sessão pública de Defesa de Dissertação intitulada “**GESTÃO DE PESSOAS POR COMPETÊNCIAS: UM MAPEAMENTO DE COMPETÊNCIAS NA UNIVERSIDADE FEDERAL DE JATAÍ - UFJ**”. Os trabalhos foram instalados pelo (a) Orientador (a), **Professor Doutor Vagner Rosalem** (CGEN/UFCAT) com a participação dos demais membros da Banca Examinadora: **Professor Doutor Edson Arlindo Silva** (FACES/UFU), membro titular interno e **Professora Doutora Marise Ramos de Souza** (UFJ), membro titular externo. A participação de todos os membros da banca ocorreu via webconferência. Durante a arguição, os membros da banca **não** fizeram sugestão de alteração do título do trabalho. A Banca Examinadora reuniu-se em sessão secreta a fim de concluir o julgamento da Dissertação, tendo sido o (a) candidato (a) **aprovado (a)** pelos seus membros. Proclamados os resultados pelo (a) **Professor Doutor Vagner Rosalem**, Presidente da Banca Examinadora, foram encerrados os trabalhos e, para constar, lavrou-se a presente ata que é assinada pelos Membros da Banca Examinadora, aos **dezenove** dias do mês de **julho** do ano de **dois mil e vinte e três**.

TÍTULO SUGERIDO PELA BANCA



Documento assinado eletronicamente por **Vagner Rosalem, Professor do Magistério Superior**, em 19/07/2023, às 16:28, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no § 3º do art. 4º do [Decreto nº 10.543, de 13 de novembro de 2020](#).



Documento assinado eletronicamente por **MARISE RAMOS DE SOUZA, Usuário Externo**, em 19/07/2023, às 16:36, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no § 3º do art. 4º do [Decreto nº 10.543, de 13 de novembro de 2020](#).



Documento assinado eletronicamente por **Edson Arlindo Silva, Usuário Externo**, em 19/07/2023, às 18:02, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no § 3º do art. 4º do [Decreto nº 10.543, de 13 de novembro de 2020](#).



A autenticidade deste documento pode ser conferida no site https://sei.ufg.br/sei/controlador_externo.php?acao=documento_conferir&id_orgao_acesso_externo=0, informando o código verificador **3894728** e o código CRC **EB569F22**.

NOTA

Os Programas de Pós-Graduação *stricto sensu* que ainda estavam vinculados à Universidade Federal de Goiás (UFG) já foram migrados na CAPES para a Universidade Federal de Catalão (UFCAT). Entretanto, a UFCAT ainda utiliza o Sistema Eletrônico de Informação (SEI) da UFG. Por este motivo, no Termo de Ciência e de Autorização (TECA) e na Ata de Defesa ainda aparecem a informação e a logo da UFG.

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus, Todo-poderoso, dono de toda ciência e sabedoria. À minha família, que me apoiou e me deu condições de motivação e incentivo, para que eu pudesse me aventurar nesta nova empreitada. Agradeço a Universidade Federal de Jataí – UFJ, pela possibilidade e abertura de efetuar tal estudo. Agradeço ao meu orientador Prof. Dr. Vagner Rosalem, pelos ensinamentos, admoestações e paciência. Agradeço a Universidade Federal de Catalão – UFCAT, na qual fui tão bem recebido como aluno.

RESUMO

A gestão de pessoas é primordial para qualquer organização. Assim sendo, é um dos temas mais importantes e que possui diversas pesquisas a ele relacionadas. Multifacetada e complexa, a gestão de pessoas possui diversos modelos, cada um com seu enfoque e sua abordagem. Assim sendo, para este trabalho optou-se pelo modelo de gestão de pessoas por competências – GPPC. Tida como um diferencial competitivo e estratégico quando bem aplicada, a GPPC é um processo complexo que envolve primeiramente um diagnóstico, ou seja, um mapeamento de competências, este mapeamento pode se dar tanto verificando as competências instaladas, quanto as faltantes e ainda um cruzamento destas informações. Assim sendo, o objeto deste estudo foi a Universidade Federal de Jataí – UFJ, uma autarquia federal, instituição pública de ensino superior. Esta pesquisa objetivou o mapeamento das competências necessárias para que o corpo de técnicos administrativos da UFJ desenvolva suas atividades alinhadas com as necessidades institucionais. O trabalho apresenta em seu referencial teórico a definição de gestão de pessoas, aborda vários modelos, conceitua o que é GPPC e demonstra sua ligação direta com a teoria do C.H.A.; por último, relata na visão de estudiosos da área, como se dá um mapeamento de competências. Para atingir o objetivo do trabalho, foi realizado um estudo de caso, pesquisa documental e uma pesquisa de campo, por meio de aplicação de um questionário semiestruturado. Com os resultados obtidos, conseguiu-se mapear as competências essenciais sob a perspectiva dos principais gestores da UFJ, de forma que se têm o mapeamento das competências separados por departamentos, concluindo assim que houve êxito no alcance do objetivo da pesquisa.

Palavras-chave: Competências; Gestão de pessoas; Mapeamento.

ABSTRACT

People management is essential for any organization. Therefore, it is one of the most important topics and has several researches related to it. Multifaceted and complex, people management has several models, each with its own approach and approach. Therefore, for this work, the model of people management by competences – GPPC was chosen. Regarded as a competitive and strategic differential when well applied, the GPPC is a complex process that involves a diagnosis, that is, a mapping of competences, this mapping can take place both by verifying the installed competences, as well as the missing ones and even a crossing. information. Therefore, the object of this study was the Federal University of Jataí - UFJ, a federal autarchy, a public institution of higher education. This research aimed at mapping the skills necessary for the UFJ's administrative staff to develop their activities in line with institutional needs. The work presents in its theoretical framework the definition of people management, addresses several models, conceptualizing what GPPC is and demonstrates its direct connection with the theory of C.H.A., finally reports in the view of scholars in the area how skills are mapped. To achieve the objective of the work, a case study, documentary research and finally field research were carried out, through the application of a semi-structured keyboard. With the results obtained, it was possible to map the main competences from the perspectives of the main UFJ managers, so that the competences were mapped separated by departments, thus concluding that there was success in achieving the research objective.

Keywords: Skills; People management; Mapping.

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	19
2. OBJETIVOS.....	22
2.1 Objetivo Geral	22
2.2 Objetivos Específicos.....	22
3. JUSTIFICATIVA.....	22
4. REFERENCIAL TEÓRICO	23
4.1 Um Breve Relato Histórico Sobre a UFJ.....	24
4.2 Gestão de Pessoas	25
4.3 Modelos de Gestão de Pessoas.....	27
4.3.1 Gestão por meritocracia	28
4.3.2 Gestão centralizada	30
4.3.3 Gestão com foco nos resultados.....	30
4.3.4 Gestão de Pessoas por Competência.....	32
4.3.5 Teoria do C.H.A.	33
4.3.6 Como é feito um mapeamento de competências	35
5. METODOLOGIA	36
5.1 Uma Pesquisa Descritiva	36
5.2 De Abordagem Qualitativa.....	36
5.3 Um Estudo de Caso	37
5.4 Da Coleta de Dados	37
5.5 Critérios de Inclusão e Exclusão	38
5.6 Da Elaboração e Aplicação do Questionário	39
6. RESULTADOS E DISCUSSÕES	40
6.1 Descrição da Estrutura Estudada.....	40
6.2 Competências Transversais.....	52
6.3 Descrição das Competências Transversais.....	61
6.4 Competências Específicas	66
6.5 Descrição das Competências Específicas.....	72
6.6 As Limitações do Estudo.....	80
7. CONSIDERAÇÕES FINAIS	81
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	83
ANEXOS	87
ANEXO A - Questionário para mapeamento de competências (elaborado com base nas teorias de D'Amelio e Godoy, 2009).	87

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 - Estrutura organizacional da UFJ - Parte 1	41
Figura 2 - Estrutura organizacional da UFJ - Parte 2	42
Figura 3 - Estrutura organizacional da UFJ - Parte 3	43
Figura 4 - Estrutura da reitoria e pró-reitorias (níveis 1 e 2).....	48
Figura 5 - Organograma dos Institutos e escola de ensino	50
Figura 6 - Organograma da estrutura da PROPESSOAS	51
Figura 7 - Organograma da Diretoria de administração de pessoas - DAP.....	51
Figura 8 - Organograma do Instituto de ciências da saúde.....	52
Figura 9 – Percentual de respostas para a competência transversal, Trabalho em Equipe, UFJ, Jataí (2023)	53
Figura 10 - Percentual de respostas para a competência transversal, Comunicação, UFJ, Jataí (2023)	54
Figura 11 – Percentual de respostas para a competência transversal, Solução de Problemas, UFJ, Jataí (2023)	55
Figura 12 - Percentual de respostas para a competência transversal, Resiliência, UFJ, Jataí (2023)	56
Figura 13 - Percentual de respostas para a competência transversal, Liderança, UFJ, Jataí (2023)	58
Figura 14 – Percentual de respostas para a competência transversal, Adaptabilidade, UFJ, Jataí (2023)	59
Figura 15 – Percentual de respostas para a competência transversal, Gestão de Tempo, UFJ, Jataí (2023)	60
Figura 16 - Nuvem de palavras sobre competências transversais	66
Figura 17 – Percentual de respostas para a competência específica, Legislação pertinente a área que atua, UFJ, Jataí (2023)	67
Figura 18 – Percentual de respostas para a competência específica, Comunicação Institucional, UFJ, Jataí (2023)	68
Figura 19 – Percentual de respostas para a competência específica, Criação de documentos oficiais, UFJ, Jataí (2023).....	69
Figura 20 – Percentual de respostas para a competência específica, Atendimento aos usuários do setor/departamento, UFJ, Jataí (2023)	70

Figura 21 – Percentual de respostas para a competência específica, Utilizar sistemas administrativos, UFJ, Jataí (2023).....	71
Figura 22 – Percentual de respostas para a competência específica, Pacote Office, UFJ, Jataí (2023)	72
Figura 23 - Nuvem de palavras sobre competências específicas	78

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Relação de competências transversais tidas como faltantes separadas por departamento respondente	62
Quadro 2 - Relação das competências específicas tidas como faltantes e quantidade de técnicos necessários, separadas por departamento respondente	73

LISTA DE ABREVIATURAS

BEETECH - Coordenação de Beetech

C.H.A. - Conhecimento, Habilidade, Atitude

CA - Coordenação Administrativa

CA/SETI - Coordenação Administrativa/Secretaria de Tecnologia da Informação

CAA - Coordenação de Assuntos Administrativos

CAA - Coordenação de Atendimento Acadêmico

CAAF - Coordenação de Ações Afirmativas

CAE - Coordenação de Atenção Estudantil

CAEO - Coordenação de Arquitetura, Engenharia e Orçamento

CAR - Coordenação de Currículo, Avaliação e Revalidação de Diploma

CC - Coordenação de Compras

CCD - Coordenação de Contratações Diretas

CCR - Coordenação de Controle e Registro Acadêmico

CCRP - Coordenação de Cadastro e Registro de Pessoas

CCT - Coordenação de Colaboradores Temporários

CD - Coordenação de Desenvolvimento

CD - Curso de Direito

CD - Cargo de Direção

CDCC - Coordenação de Centro de Divulgação Científica e Cultural

CDD - Coordenação de Serviços de Dedicção Exclusiva de Mão de Obra

CE - Coordenação da Editora

CE - Coordenação de Extensão

CECSA - Coordenação de Extensão da Unidade Acadêmica Especial de Ciências Sociais Aplicadas

CEL - Coordenação de Esporte e Lazer

CEP - Coordenação de Empenho e Liquidificação

CFP - Coordenação Financeira de Pessoas

CG - Coordenação de Graduação

CGA - Centro de Gestão Acadêmica

CGHL - Coordenação de Extensão

CGP - Coordenação de Gestão e Planejamento

CGPD - Coordenação de Gestão de Processos de Desenvolvimento

CI - Coordenação de Infraestrutura
CIDA - Coordenação de Indicadores de Dados Acadêmicos
CIDA - Coordenação de Informação, Documentação e Arquivo
CLP - Coordenação de Empenho, Liquidação e Pagamento
CMMA - Coordenação de Monitora e Mobilidade Acadêmica
CMP - Coordenação de Materiais e Patrimônio
CMT/SETI - Coordenação de Manutenção de Telefonia
COART - Coordenação de Arte e Cultura
CODARQ - Coordenação de Arquivo e Documentação
COGAD - Coordenação de Gestão de Atos Administrativos
COREME - Coordenação de Residência Médica
CP - Curso de Pedagogia
CPAP - Coordenação de Processos de Admissão de Pessoas
CPB - Coordenação de Programas e Bolsas
CPEA - Coordenação de Planejamento Estratégico e de Avaliação
CPGLAT - Coordenação de Pós-Graduação *Lato Sensu*
CPI - Coordenação de Pesquisa e Inovação
CPP - Coordenação de Pesquisa e Pós-Graduação
CPPE - Coordenação de Programas Especiais e Projetos de Ensino
CRF - Coordenação de Relacionamento as Fundações de Apoio
CS - Coordenação de Suporte
CSC - Coordenação de Serviços Comuns
CSI - Coordenação de Seleção e Ingresso
CSP - Coordenação de Saúde e Psicologia
CSU - Coordenação de Serviços Urbanos
CTC - Coordenação de Coordenação de Telefonia e Cabeamento
CVP - Coordenação de Viagens e Passagens
DAE - Diretoria de Atenção Estudantil
DAP - Diretoria de Administração de Pessoas
DASS - Diretoria de Atenção à Saúde do Servidor
DCF - Diretoria de Contabilidade e Finanças
DCL - Diretoria de Compras e Licitações
DD - Departamento de Diplomas
DDA - Diretoria de Desenvolvimento Acadêmico

DE - Diretoria de Ensino
DE - Diretoria de Esportes
DEID - Diretoria de Educação, Integração e Desenvolvimento Social
DGC - Diretoria de Gestão de Contratos e Serviços
DGCS - Diretoria de Gestão de Contratos e Serviços
DGSE - Coordenação de Gestão de Sistemas Educacionais
DII - Departamento de Inclusão e Integração
DISA - Coordenação de Indicadores e Dados
DIT - Diretoria de Inovação Tecnológica
DL - Diretoria de Logística
DP - Departamento de Psicopedagogia
DP - Diretoria de Pesquisa
DPA - Departamento de Protocolo e Arquivo
DPG - Diretoria de Pós-Graduação
DPGR - Diretoria de Pós-Graduação
DPM - Diretoria de Provimento e Movimentação
DSS - Departamento de Serviço Social
EE - Escola de Educação
EI - Escritório de Internacionalização
GPPC - Gestão de Pessoas por Competências
GR - Gabinete da Reitoria
HV - Hospital Veterinário
ICA - Instituto de Ciências Agrárias
ICB - Instituto de Ciências Biológicas
ICE - Instituto de Ciências Exatas
ICG - Instituto de Ciências Geográficas
ICHL - Instituto de Ciências Humanas e Letras
ICS - Instituto de Ciências da Saúde
ICSA - Instituto de Ciências Sociais Aplicadas
IES – Instituto de Ensino Superior
IFES - Instituição Federal de Ensino Superior
IGEO - Instituto de Ciências Geográficas
LOA - Lei Orçamentária Anual
NJP - Núcleo de Práticas Judiciais

NPC - Núcleo de Práticas Corporais

OUFJ - Ouvidoria

PDI - Plano de Desenvolvimento Institucional

PI - Procuradoria Institucional

PPGE - Curso de Pós-Graduação em Educação

PRAE - Pró-Reitoria de Assuntos Estudantis

PROAD - Pró-Reitoria de Administração e Finanças

PROECE - Pró-Reitoria de Extensão, Cultura e Esporte

PROFMAT - Mestrado Profissional em Matemática

PROGRAD - Pró-Reitoria de Graduação

PROPESSOAS - Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas

PROPLAN - Pró-Reitoria de Planejamento

PRPG - Pró-Reitoria de Pós-Graduação

PRPI - Pró-Reitoria de Pesquisa e Inovação

Parque - Coordenação do Parque da Ciência

SA - Secretaria Administrativa

SECOM - Secretaria de Comunicação

SEINFRA - Secretaria de Infraestrutura

SEOC - Secretaria Executiva de Órgãos Colegiados

SETI - Secretaria de Tecnologia e Informação

SIASS - Coordenação de Subsistema Integrado de Atenção à Saúde do Servidor

SIBI - Sistema de Bibliotecas

SIORG - Sistema de Organização e Inovação Institucional do Governo Federal

SPA - Serviço de Psicologia Aplicada

SST - Coordenação de Saúde e Segurança do Trabalho

TIDE - Coordenação de TI de Dados Educacionais e Censo

UFG - Universidade Federal de Goiás

UFJ - Universidade Federal de Jataí

1. INTRODUÇÃO

As pessoas são o diferencial de uma organização e cada vez mais percebe-se que são elas o seu principal recurso. Prova disso é que de acordo com Chiavenato (2014), a gestão de pessoas é uma área de estudo da administração muito relevante para as organizações, já que esta relaciona-se com todas as áreas de uma instituição. Ao compreender que esta área é crucial para o desenvolvimento e execução das atividades de qualquer organização, percebe-se os esforços destas para a valorização do fator humano, visto que atualmente, existe uma ascensão do capital intelectual e uma valorização da importância do conhecimento (GRACIOLI, 2005).

No que diz respeito a gestão de pessoas, tanto no serviço público, quanto na iniciativa privada, existem diversos desafios. Porém, é possível notar algumas peculiaridades e diferenças no serviço público, dada a sua organização diversa em relação ao setor privado. Dentre estas peculiaridades, podem ser citadas, por exemplo, a garantia de eficiência e de transparência na prestação de serviços à sociedade, conforme prevê a constituição de 1988. Nesse sentido, compreende-se que a eficiência está atrelada à qualidade da prestação de serviço e o uso correto dos recursos públicos, dentre estes os recursos humanos (BRASIL, 2016).

Considerando a busca pela contribuição com a gestão de pessoas no serviço público, esta proposta de pesquisa tem como objeto de estudo a Universidade Federal de Jataí – UFJ, uma autarquia pública criada em 2018 através da Lei 13.635, decorrente de um processo de emancipação da Universidade Federal de Goiás, da qual era a antiga regional Jataí. A UFJ conta atualmente com 20 cursos de graduação e 8 programas de pós-graduação, tendo o seu quadro de funcionários composto por 489 servidores, sendo 131 técnicos administrativos e 358 docentes, além de 108 prestadores de serviço terceirizados ligados a área administrativa e atende aproximadamente 8.000 estudantes e a comunidade local, direta e indiretamente, por meio de projetos de ensino, pesquisa, extensão, cultura e esporte.

A emancipação iniciou-se pela transição das rotinas administrativas, tendo sido criado um processo de tutoria, onde a UFG é a tutora e a UFJ a tutelada. Esta tutela se dá para a transmissão de práticas e rotinas que ajudam no processo de emancipação, objetivando assim que não haja prejuízos aos serviços e atividades prestadas tanto aos discentes e docentes, quanto a própria comunidade na qual a Instituição de Ensino Superior - IES está inserida. Vale destacar que a emancipação se dará em várias etapas, finalizando com a contratação das vagas previstas na Lei 13.635/2018, contudo, conforme está descrito na própria lei citada, esta contratação somente ocorrerá quando autorizado por Lei Orçamentária Anual – LOA, o que ainda não ocorreu.

A implantação destas práticas e rotinas que até então eram executadas pela UFG, vão desde questões operacionais, como a execução da folha de pagamento, até questões estratégicas como um Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI), por exemplo, conforme pode ser observado no relatório de Gestão disponível no site da UFJ (2021). Ao falarmos de questões estratégicas destacamos que estas estão intrinsecamente ligadas a necessidade de um modelo estratégico de gestão de pessoas, que esteja vinculado às estratégias organizacionais (FISCHER, 2002).

Para Fischer (2002, p. 12), *entende-se por modelo de gestão de pessoas a maneira pela qual uma organização se organiza para gerenciar e orientar o comportamento humano no trabalho*. Dentre os vários modelos de gestão de pessoas, podemos citar alguns como: gestão por meritocracia, gestão por competências, gestão centralizada, com foco nos resultados, entre outros. Cada uma tem vantagens e desvantagens, conforme ensina Macedo, et al. (2012). Cabe ao gestor de pessoas identificar a melhor forma, consoante a contingencialidade de cada organização.

O modelo de gestão de pessoas baseada em competências (GPPC) foi o escolhido para esta pesquisa, por se acreditar que ao se mapear as competências necessárias para a otimização das atividades da UFJ, este mapeamento pode contribuir para que a UFJ desenvolva suas atividades de maneira adequada e independente. Vale destacar que esse modelo é particularmente útil às organizações públicas e privadas para as quais o aprimoramento, a inovação e a aprendizagem organizacional são determinantes para a sua competitividade. Assim se espera que a utilização do modelo GPPC possa ser utilizado como uma estratégia de aprimoramento para a referida organização.

A própria legislação sobre gestão de pessoas no serviço público federal aborda o tema competência, como pode ser observado no decreto n.º 9.991, de 28 de agosto de 2019, onde considera-se diagnóstico de competências a identificação do conjunto de conhecimentos, habilidades e condutas necessários ao exercício do cargo ou da função. Isso demonstra uma legislação que cada vez mais se preocupa com a gestão de pessoas. Um olhar sob a perspectiva dos legisladores ajudará a entender o contexto em que se dá a gestão de pessoas nas organizações públicas, quais são suas tendências, o que é ou não permitido, quais são os direitos e deveres impostos aos gestores públicos, dentre outras inúmeras informações que poderão ser reveladas com o estudo destes documentos.

São vários os autores e definições sobre competências. Uma das definições que melhor elucida o conceito é a de D'Amelio e Godoy (2009, p. 31) que diz que: *Competência é entendida sob o enfoque da mobilização de capacidades na aplicação do saber (conhecimentos), do saber*

fazer (habilidades) e do saber agir (atitudes), para resolver problemas ou superar desafios.

Já para Carbone et. al (2009), não basta ter conhecimentos, habilidades e atitudes, é preciso estar na organização e/ou área de atuação correta, e mais do que isso, que as ações do indivíduo estejam alinhadas com a visão estratégica da organização.

Neste sentido, foi preciso verificar quais são os conhecimentos, habilidades e atitudes necessários para o funcionamento adequado da UFJ. Para isto, é necessário entender que seus técnico-administrativos tem uma função primordial nas rotinas administrativas. Destaca-se ainda que na lei de criação, prevê a contratação de 67 destes profissionais, reforçando sua importância para a emancipação da UFJ. Ademais, mapeando as competências sob o ponto de vista dos gestores, atendeu-se em partes o que está previsto no decreto vigente supracitado, no tocante ao diagnóstico de competências, uma vez que aborda o tema elucidando de uma melhor forma aos gestores o que são competências. Apesar do diagnóstico de competências ser solicitado na legislação, o que reforça ainda mais a relevância desta pesquisa, o decreto não prevê que competências seriam estas. Salienta-se que este mapeamento levanta somente as competências necessárias para os cargos contidos no organograma da universidade, à luz da percepção dos gestores, não contrastando com demais questões da organização como, por exemplo, as competências já existentes. Reforça-se ainda que por força da legislação vigente, os gestores deverão executar esta verificação/mapeamento de competências.

Somente após esse mapeamento foi possível dimensionar as competências na organização, este mapeamento é crucial para a implantação de uma GPPC, conforme ensina Brandão e Bahry (2005). Ainda segundo os autores, este diagnóstico é muito importante seja para a capacitação dos profissionais que integram a organização, seja para que possa ser realizada a captação de profissionais que tenham as competências necessárias, bem como desenvolvimento das competências ausentes.

Por esta razão é muito importante frisar que as necessidades institucionais devem ser verificadas. Para verificação destas competências foi necessário a criação de critérios que as categorizaram e assim conseguissem ser mensuradas de forma clara, objetiva e tangível, facilitando a sua aplicabilidade. Em outras palavras: identificar por meio dos gestores da instituição quais são as principais carências desta, objetivando a otimização de resultados.

É unânime para todos os gestores que a evolução contínua dos profissionais é requerida em todas as organizações, neste sentido torna-se ainda mais latente esta necessidade para a emancipação de uma Instituição de Ensino Superior – IES, pois faz-se necessário a implantação de rotinas que até então eram de competência apenas da UFG e que agora passarão a ser da UFJ.

Isto se dá devido à autonomia que é, e deve ser concedida por se tratar de uma autarquia, mas ao mesmo tempo, gera uma forma de gestão muito diversa quando observada de uma universidade para outra, e que apesar de serem instituições equivalentes, tem características muito diferentes nos modelos de gestão de pessoas, que carregam em si vantagens e desvantagens endógenas a estas diferenças.

Neste sentido, a questão que norteará esta pesquisa será:

Quais são as competências necessárias para que o corpo de técnicos administrativos da UFJ desenvolva suas atividades alinhadas com as necessidades institucionais?

2. OBJETIVOS

2.1 Objetivo Geral

Mapear quais são as competências necessárias para que o corpo de técnicos administrativos da UFJ, desenvolva suas atividades alinhadas com as necessidades institucionais.

2.2 Objetivos Específicos

- Descrever a estrutura organizacional da Universidade Federal de Jataí;
- Verificar quais são as competências necessárias para a otimização do funcionamento da UFJ, segundo os seus gestores;
- Pela teoria do C.H.A., categorizar as competências necessárias abordadas por ordem de importância e relevância, conforme a frequência percebida na pesquisa.

3. JUSTIFICATIVA

A Administração Pública enfrenta desafios diários no que tange à Gestão de Pessoas, uma vez que este setor sofre incidências diretas pelos cenários político e econômico. Diante de alterações internas e externas que podem influenciar os ambientes organizacionais, faz-se necessário compreender e desenvolver mecanismos que possam dar suporte às demandas das organizações e reconhecer a importância dos servidores como parte efetiva das rotinas de trabalho, principalmente ao se tratar da incorporação de novos processos e estruturação de instituições.

Portanto, esta pesquisa justificou-se pela necessidade de um mapeamento de competências necessárias por parte dos técnico-administrativos, alinhados as necessidades institucionais, para otimizar o funcionamento da Universidade Federal de Jataí – UFJ, objetivando o fortalecimento institucional de forma a contribuir com os gestores, os agentes públicos e a comunidade que se beneficiarão da transformação e do desenvolvimento gerado por uma instituição que preza por uma gestão de qualidade, salientando o processo de emancipação administrativa pelo qual a UFJ passa. Esta que em uma visão mais ampla poderá refletir positivamente nos projetos de ensino, pesquisa e extensão vinculados a instituição e na capacitação dos profissionais disponíveis ao mercado de trabalho. O fato também de ser uma universidade nova, demonstra ser mais favorável para o desenvolvimento desses tipos de estudos, diferente de outras instituições já culturalmente assentadas em outros critérios de gestão.

Vale pontuar ainda que esta pesquisa se faz pertinente para os meus empreendimentos acadêmicos, por ter formação na área da administração e por estar envolvido diretamente com a gestão de pessoas como servidor público vinculado à UFJ e lotado na Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas - PROPESSOAS. Assim, nota-se uma possibilidade de se aplicar os saberes relacionados à Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas, considerando a vivência nas rotinas administrativas possibilitando o desenvolvimento de um trabalho mais aprofundado e direcionado às instituições de ensino.

Desta maneira, considerando o contexto do serviço público e o processo de emancipação administrativa objetivado pela UFJ e sabendo com toda a certeza de que são as pessoas, o capital humano, que farão toda a diferença neste processo emancipatório, é que se dá a necessidade desta pesquisa, pois emancipar uma instituição de ensino superior é um enorme desafio, dadas as atribuições que lhe são inerentes.

No mais, é possível afirmar que existe uma certa carência em pesquisas técnicas deste viés, por isso, considera-se que esta poderá ser útil não somente à Universidade Federal de Jataí, mas também a outras instituições públicas que buscam o aprimoramento da gestão de pessoal em suas organizações.

4. REFERENCIAL TEÓRICO

Neste tópico, são apresentados os fundamentos teóricos que contribuem para o delineamento desta pesquisa considerando os objetivos em relação a referente temática, que exhibirá as seguintes reflexões: um breve histórico da UFJ, a gestão de pessoas, modelos de

gestão de pessoas, gestão de pessoas por competência.

4.1 Um Breve Relato Histórico Sobre a UFJ

No ano de 1979, o então prefeito da cidade de Jataí, Sr. Mauro Antônio Bento, era constantemente cobrado para que a cidade pudesse oferecer cursos de nível superior. Concomitante a esta cobrança, existia por parte do Ministério da Educação e do Ministério do interior uma política de interiorização. Esta política de interiorização estava ligada ao projeto Rondon. Neste contexto, a comissão Pró-curso superior do Lions elaborou um ofício, juntamente com um abaixo assinado e os entregou pessoalmente nas mãos do então reitor da Universidade Federal de Goiás – UFG, Prof. José Cruciano de Araújo (1978-1981) (A HISTÓRIA/UFJ, 2023).

Vários setores da comunidade acadêmica de Goiânia foram contrários, mas mesmo para desgosto de muitos, a política de interiorização venceu e foi implantada. Em Jataí o início deste projeto se dá em 1980. Outras cidades também foram contempladas pela interiorização, como: Catalão (1983) e Porto Nacional e Firminópolis (1975). Em todas as cidades, este processo se deu condicionado a uma enorme contrapartida municipal, esta contrapartida incluía a doação de terreno, construção do prédio, aporte de professores para iniciar os cursos e aporte de técnicos administrativos para as rotinas administrativas. Mesmo pequena, com várias limitações orçamentárias e extremamente dependente do governo municipal, estava lançada a semente do que viria a ser a UFJ (A HISTÓRIA/UFJ, 2023).

O documento que marca esta iniciação é a resolução UFG 145/1980 que cria o Campus Avançado de Jataí – CAJ. O prédio foi inaugurado ao final do mesmo ano e as atividades acadêmicas começaram efetivamente em março de 1981. Inicialmente, o CAJ possuía apenas o curso de licenciatura plena em ciências, com habilitação em: Matemática, Química e Física. Em 1985, foi implantado o curso de Pedagogia, em 1990 o curso de Letras. Vale destacar que neste mesmo ano, 1990, o CAJ quase fechou, passando por uma série de problemas financeiros que só melhoraram com a intervenção por parte do governo do Estado de Goiás. Gradativamente vários foram os cursos implantados, mas somente com o Reuni (Programa de Apoio a Planos de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais) que ocorreu entre 2008 e 2010 o CAJ ganhou mais robustez, prova disso é que nesta época deixou-se a enorme dependência que se tinha do município e o número de professores efetivos aumentou de maneira significativa (A HISTÓRIA/UFJ, 2023).

Mas de Campus Avançado, para universidade foi um caminho árduo. A primeira

mudança se deu em 2014, onde pela alteração do estatuto da UFG, o CAJ passou a se chamar Regional Jataí – REJ. Em 2015, inicia-se uma discussão interna para separar-se da UFG, essa discussão culminou no envio do projeto de lei que foi encaminhado para a Câmara Federal em 2016. Mas somente em 2018, a emancipação legal ocorre, com a lei 13.635 cria-se a UFJ (A HISTÓRIA/UFJ, 2023).

4.2 Gestão de Pessoas

Cada vez mais é ressaltado pelos estudiosos da Administração a importância das pessoas para as organizações, assim sendo, a gestão de pessoas torna-se área de atenção e estudo indispensável para todo aquele que quiser se destacar enquanto gestor, seja na iniciativa pública ou privada. Para Fischer (1998), a área de gestão de pessoas é definida como um conjunto de políticas e práticas organizacionais que orientam o comportamento humano e as relações interpessoais no ambiente de trabalho. Já Chiavenato (2014), aponta que a gestão de pessoas possibilita que a organização cumpra sua missão, atinja suas metas, seja competitiva no mercado, capacite seus funcionários e os mantenha motivados, assegure a qualidade de vida no trabalho, priorize o comportamento ético e a responsabilidade social e desenvolva, mutuamente, o quadro de colaboradores e a própria empresa.

Assim, acredita-se que o setor de gestão de pessoal deve estar em cooperação aos outros setores da organização, uma vez que este está presente em todos os processos que envolvem a empresa e o colaborador: recrutamento e seleção, desenho de cargo, remuneração, desenvolvimento, retenção e monitoramento. Chiavenato (2014), tece ainda considerações relevantes sobre a relação da organização com os colaboradores, dizendo que as pessoas podem ser a fonte de sucesso ou de fracasso de uma organização.

Logo, se faz necessário compreender que o fator humano é a força motriz para que se desenvolvam as rotinas e processos, ainda que na era da informatização e mecanização, é inconcebível a ideia de um ambiente organizacional desprovido de pessoas. Por esta razão, vale destacar que o gerenciamento do capital intelectual é uma das ações mais importantes dentro de uma organização, isso como ensina Gracioli (2015). Ainda segundo a autora existe uma valoração sobre este gerenciamento, levando em consideração que empresas que valorizam e investem na gestão de pessoas, tem um diferencial competitivo no mercado.

Mas nem sempre houve essa valoração, prova disso é o próprio nome que em um passado não muito distante, era diferente sendo chamado de recursos humanos ao invés de gestão de pessoas. Muitos estudiosos desaprovam este nome que se tornou anacrônico, pois ao

utilizar o nome “recurso”, igualiza a outros “recursos” fundamentais para as empresas, como: os “recursos financeiros”, ademais, este termo instrumentaliza as pessoas, como se elas não passassem de recursos, ou seja, instrumentos meios para alcançar um fim (CHIAVENATO, 2014). A troca de nome de recursos humanos, para gestão de pessoas, é carregada de uma simbologia que por si só já é imbuída dessa valoração (GRACIOLI, 2015).

A gestão de pessoas, além de extremamente importante é uma área complexa e está ligada à área comportamental. Houve, com o passar do tempo um desvio da atenção a burocracia e ao processo e passou-se a focar na parte comportamental e no desenvolvimento das pessoas. Este desenvolvimento está intrinsecamente ligado a própria nomenclatura atual: gestão de pessoas. Ainda para Cassapo (2014), a gestão de pessoas deve ser capaz de gerir o capital intelectual de forma a potencializar resultados, ainda segundo o autor esta ação é na verdade muito mais importante muitas vezes do que gerir outros capitais que a empresa possua e em um ambiente competitivo e altamente globalizado valorizar o capital humano é imprescindível.

Segundo Ribeiro (2012), a gestão de pessoas é uma das áreas que mais tem passado por transformações nos últimos anos, o grande desafio dos profissionais desta área é aplicar e gerenciar o processo de avaliação de perfil de funcionários e candidatos, que estejam em conformidade com as necessidades específicas da organização. Pode se dizer que, o grande desafio neste caso é o alinhamento das competências técnicas e comportamentais dos profissionais, com as necessidades organizacionais, o que mais uma vez reitera a importância desta pesquisa.

Um conceito bastante interessante que Ribeiro (2012) traz é: não se administra pessoas, se administra com pessoas. Isso implica em ouvir os colaboradores para as tomadas de decisão, já que estes são os que mais entendem das questões internas da organização. Não é apenas uma questão semântica, ou mesmo de linguística, mas sim, uma questão de paradigma, ou seja, uma mudança na abordagem da própria gestão. Isso não implica em fazer o que os colaboradores querem, simplesmente. Até mesmo, porque nem sempre se conseguirá isso. Mas sim, ter uma escuta atenta e conseguir ter essa visão interna como um fator que agregue na tomada de decisão.

O fato de respeitar a posição de fala das pessoas, é uma questão que não é restrita as organizações. Mas a todo o tipo de relação interpessoal. E é por si só, uma ação muito importante. Todavia, alguns autores criticam a autenticidade de algumas práticas dentro das organizações, como se estas práticas fossem uma manipulação, onde parece que se há um entendimento mútuo que são necessárias para um melhor engajamento dos profissionais que ali estão inseridos. Uma destas práticas é a troca do nome de: recursos humanos, para: gestão de

pessoas (SIQUEIRA, 2009).

Prova disso, é o que nos ensina Siqueira (2009). Segundo o autor, o discurso das organizações atuais, trata a subjetividade do sujeito de forma manipulada, num jogo de sedução em que se fala o que se quer ouvir, se demonstra o que se quer que seja percebido, mas pouco ou nenhuma é a ação de mudança das práticas anteriores em que se chamava de recursos humanos, para as práticas atuais, no *modus operandi* da gestão de pessoas. Mudanças estas que de fato revelem melhoria na qualidade de vida e do trabalho dos colaboradores.

Parafraseando a ideia de Siqueira (2009), se por um lado, a nova tendência é ter no discurso um alinhamento de ideias em que não se diz mais recursos humanos e sim gestão de pessoas, por outro, na prática por vezes não passa disso. Um alinhamento do discurso que mostra a melhor forma de nomear, mas que tem em si pouca efetividade em relação as ações. Ainda segundo este autor, isso denota o quanto a gestão de pessoas ainda precisa melhorar, precisa caminhar, para verdadeiramente se tornar mais humana e de fato, estar objetivada na melhoria do indivíduo, além do profissional. Estas contraposições de ideias são muito enriquecedoras e levam a uma verdadeira reflexão que pode provocar melhorias no entendimento do futuro da gestão de pessoas.

Ressalta-se que a gestão de pessoas pode ser dividida em seis etapas, segundo Chiavenato (2014), sendo: agregar, aplicar, recompensar, desenvolver, manter e monitorar pessoas. Cada uma destas partes é interagente e interdependente. Sendo que para que estas etapas ocorram é importante que o gestor determine qual modelo de gestão de pessoas a organização irá abordar.

4.3 Modelos de Gestão de Pessoas

O modelo de gestão de pessoas deve estar alinhado com os valores organizacionais. Para Fischer (2002), por modelo de gestão de pessoas pode se entender como a maneira pela qual uma organização orienta e gerencia o comportamento humano no trabalho. Em outras palavras, uma vez que as etapas da gestão de pessoas, como supracitado, são basicamente as mesmas em todas as organizações, a forma como estas serão abordadas definem o modelo de gestão.

Já para Pereira e Santos (2001, p.47), o modelo de gestão *é compreendido como o conjunto de princípios, técnicas e explicações que orientam a concepção e o modo de funcionamento de todos os elementos constituintes de uma organização*. Assim sendo, este conjunto que orienta a concepção e que norteiam é primordial para atingir os objetivos de

qualquer organização. Vale destacar que não existe um modelo pronto, uma fórmula mágica ou uma receita de bolo, um modelo de gestão de pessoas que seja unânime e que dê certo em todas as organizações.

Cabe a cada gestor ter um papel de destaque para implementar o modelo de gestão de pessoas que mais se adeque a realidade da organização da qual ele está a frente. Um outro ponto muito importante que merece destaque é o fato de como este modelo de gestão será implementado, ou seja, a metodologia utilizada e a forma de abordagem. Uma vez que pode haver variações, mesmo utilizando o mesmo modelo, mas em contextos diferentes. Para Macedo et. al. (2012), o *feeling* do gestor de pessoas deve ter muita acurácia para identificar a melhor forma de condução do processo gestão de pessoas, sempre cabendo a contingencialidade, ou seja, adequando o modelo de gestão de pessoas conforme a necessidade.

Dentre os vários modelos de gestão de pessoas, podemos citar alguns como: gestão por meritocracia, gestão centralizadora, com foco nos resultados, gestão por competências, entre outros. Macedo et. al. (2012), nos ensina que cada uma tem vantagens e desvantagens endógenas e o gestor deve saber conhecer os diferentes modelos de gestão para aplicar cada um deles, conforme a necessidade e/ou o contexto.

4.3.1 Gestão por meritocracia

O modelo de gestão por meritocracia, para entender este modelo faz-se necessário primeiramente entender a palavra meritocracia. Segundo Barbosa (2003), um sistema meritocrático é um sistema de recompensas. A definição de meritocracia segundo Barbosa (2003, p. 22) *no nível ideológico, como um conjunto de valores que postula que as posições dos indivíduos na sociedade devem ser consequência de cada um*. Mas esta é uma questão complexa, uma palavra que segundo a autora é pouco usada na língua portuguesa e até recentemente nem estava no dicionário Aurélio, um dos mais importantes do país e da língua portuguesa. Se meritocracia implica que cada sujeito deve ocupar uma posição segundo seus méritos, por qual motivo as vezes existem pessoas que ocupam cargos e/ou posições privilegiadas? Esta é uma das reflexões da autora. Para ela, para entender estes fenômenos é necessário compreender dois aspectos da meritocracia, uma posição negativa e uma afirmativa.

Como um sistema que rejeita qualquer tipo de privilégio hereditário ou corporativo, a meritocracia não leva em consideração questões biográficas, trajetórias, questões sociais ou políticas. Isso faz com que haja um maior senso de justiça, neste quesito está focado o aspecto da negativa. Todavia, quando trazemos para uma empresa familiar é sabido que na imensa

maioria das vezes os gestores não ocupam cargos por mérito e sim, por laços sanguíneos (BARBOSA, 2003).

O outro aspecto igualmente interessante da meritocracia é a afirmativa, no aspecto da negativa há um consenso, embora muitas vezes utópico, mas ainda assim consensual posto que ninguém deve ocupar um cargo por questões que não de cunho de competência e mérito.

Já no aspecto afirmativo, segundo Barbosa (2003), não existe consenso, pois para que as pessoas ocupem cargos e/ou posições em conformidade com suas competências é importante primeiramente definir que competências seriam estas, a forma de as computar, a metodologia de aplicação desta mensuração, etc. E aqui já não é uma questão consensual. Se o aspecto negativo faz, ou deveria fazer, com que todos tenham acesso igual a posições sociais e organizacionais segundo seus méritos, por outro na prática isso é muito difícil, pois o acesso à informação, a educação privilegiada, a alimentação saudável e a vários outros fatores faz com que algumas pessoas consigam desenvolver mais competências que outras, e neste quesito a meritocracia muitas vezes não leva esforço em consideração, mas sim um arranjo social e privilégios que a própria meritocracia tentam sanar. Em outras palavras, por exemplo, dizer que o acesso ao curso de medicina por meio de uma seleção que leva em consideração questões que medem o nível de conhecimento, que medem o mérito, à primeira vista parece ser justo, eis o aspecto negativo. Não leva em consideração posição social, ou qualquer outro fator.

Todavia, um olhar mais perspicaz mostra que na imensa maioria das vezes as pessoas que ocupam as vagas deste curso são aquelas que tiveram mais chance de se preparar e este preparo está vinculado a capacidade de ficar exclusivamente para estudar, de ter bons professores e outras inúmeras questões, eis o aspecto afirmativo, torna-se contraditório com que a meritocracia prega (BARBOSA, 2003).

Para alguns autores, como Zanini e Migueles (2009), há o risco de a meritocracia ser uma falácia, uma utopia. Mas tendo suas origens na revolução francesa, como elucida Barbosa (2003), é uma importante ferramenta mesmo que insuficiente para buscar por justiça, seja social, seja corporativa.

Para os gestores terem a gestão por meritocracia como uma base para tomada de algumas decisões pode fortalecer o ambiente organizacional, criando confiança e gerando resultados positivos para a organização (BARBOSA, 2003). Alguns autores como Dutra (2004), mesclam a gestão por meritocracia com a gestão de pessoas por competência, fazendo assim uma relação em que se observa o que cada uma tem de melhor para oferecer.

4.3.2 Gestão centralizada

A gestão centralizada, como o próprio nome diz é o modelo de gestão de pessoas centralizada no líder. Esta centralização se dá tanto nas decisões, como nos conhecimentos de processos e as demais questões ligadas a gestão e a própria organização. Segundo Chiavenato (2014), a gestão centralizada pode ser definida como o foco e a tomada de decisão estarem focada na figura do líder. Ainda segundo o autor, este modelo de gestão é bastante desmotivador para a equipe, pois os liderados não percebem uma real chance de crescimento e se sentem desconfortáveis. Além disso, no caso de ausência do líder a equipe pode ter vários problemas devido a falta de autonomia para tomada de decisão. É um modelo de gestão de pessoas bastante criticado.

Para Mintzberg (2009), o conceito de gestão centralizada pode ser definido quando todo o poder de decisão está centrado em apenas um local, no fim das contas, apenas em uma mão. Esta centralização pode ser departamentalizada, ou seja, em cada departamento existe um gestor e neste estão centradas todas as decisões. Pode ser por área, como vendas, produção, entre outros. Ou em alguns casos, a centralização pode ser de toda a organização, de maneira que qualquer decisão que venha a ser tomada tenha de passar pelo crivo do mais alto escalão, ou seja, o gestor centraliza todas as decisões nele. Vale destacar que esta forma de gestão tem em si algumas vantagens, conforme elucida o autor. Algumas destas vantagens são: decisões tomadas de maneira mais rápida, melhoria na comunicação das ordens, uma vez que todas emanam do mesmo ponto de poder, entre outros.

Todavia, segundo ensina Mintzberg (2009), esta forma de gestão não deve ser tratada como absoluta, mas como terminais de algo que é contínuo. Em outras palavras, é um processo que acontece na maioria das vezes e com as decisões mais cruciais, o que implica em dizer que algumas decisões são tomadas pelos subordinados, mas sempre levando em consideração a linha de pensamento do gestor maior, o que é o mesmo que decidir que decidem levando em consideração o que já foi determinado previamente. Este modelo, segundo o autor, está em uma constante queda em sua utilização, sendo cada vez mais utilizados modelos de gestão descentralizados que compartilham as decisões e tornam o processo um pouco mais democrático e/ou consultivo.

4.3.3 Gestão com foco nos resultados

A gestão com foco nos resultados, é aquela onde o gestor avalia a equipe com base no

seu desempenho. É sabido que todos são avaliados conforme o desempenho e outras questões comportamentais e inúmeros fatores complexos, todavia neste modelo de gestão o enfoque é nos resultados que geralmente se expressam por meio de números. Pode-se dizer que é uma forma de mensurar e gerenciar focada na produtividade, quase que estritamente (HARRISON, 2005).

É uma forma de gestão em que os objetivos alcançados importam e refletem o próprio sucesso da equipe. Segundo Harrison (2005), a organização deve focar todos os esforços de seus colaboradores para os resultados.

Em outras palavras, todas as ações e decisões tomadas devem ser para o objetivo fim da organização, alinhada com seus valores e sua missão. Conforme ensina Harrison (2005), pesquisadores descobriram que gerir as pessoas com foco nos resultados, com metas claras e objetivas é uma das melhores formas de se alcançar o sucesso financeiro, entretanto pode gerar alguns problemas que este modelo de gestão não aborda tão diretamente como questões interpessoais.

Alguns autores criticam essa forma de gestão, que é muito bem aceita em empresas privadas, pois na maioria das vezes levam em consideração números, resultados e metas, deixando questões mais complexas de lado. Para Nassif (2008), por exemplo, critérios simplesmente quantitativos são muito vagos e não abordam questões mais complexas que contribuem com o crescimento dos liderados.

Segundo o mesmo autor, é necessária uma avaliação mais qualitativa, de cunho ético e que permita que sejam desenvolvidas competências dos envolvidos, tanto do líder como dos liderados. Salienta-se que é muito importante focar nos resultados, porém eles por si só não dizem tudo quando se trata de pessoas, outras questões devem ser levadas em consideração.

Já para Fitz-enz (2001), toda a gestão de pessoas é ou deveria ser voltada para os resultados. Assim, mensurar quais são os resultados da gestão de pessoas é imprescindível para qualquer organização. Entretanto para ele, a gestão de pessoas além de poder mensurar e gerir por resultados, deve se preocupar quais os resultados que estão entregando para a organização. O autor apresenta diferentes propostas de mensurar os resultados da gestão de pessoas, as quais não serão abordadas, porém, é necessário entender que existem diversas formas de mensurar, seja os resultados dos colaboradores, seja o resultado da gestão de pessoas na organização e que ambos estão ligados de maneira intrínseca.

Assim, tendo em vista que são várias as formas de mensurar os resultados dos colaboradores, precisa-se determinar uma para utilizar na organização; a maneira proposta por Albuquerque (2002), é uma das mais bem vistas, para alguns estudiosos.

Para Albuquerque (2002), é importante não observar e/ou mensurar os resultados com base em números. O autor propõe que é importante avaliar itens relacionados a execução do trabalho, como: a organização das atividades, a forma como é executado o trabalho. Avaliar aspectos comportamentais, como: liderança, comprometimento e relacionamento interpessoal e principalmente, tudo isso somado a questões éticas. Por esta razão, esta forma de gestão é bastante relevante para conhecimento e prática de qualquer gestor de pessoas.

4.3.4 Gestão de Pessoas por Competência

Para entender o modelo de Gestão de Pessoas por Competência (GPPC), primeiramente é necessário entender o conceito de competência. Maria Fleury e Afonso Fleury (2001), explicam que o conceito de competência é pensado como o conjunto de habilidades humanas que justificam um alto desempenho, acreditando-se que os melhores desempenhos estão fundamentados na inteligência e personalidade das pessoas. Ou seja, a competência é assimilada como estoque de recursos, que o indivíduo detém. Embora o foco de análise seja o indivíduo, a literatura aponta a importância de se alinharem às competências às necessidades estabelecidas pelos cargos, ou posições existentes nas organizações.

Explica-se que esse modelo de gestão de pessoas por competência deve consolidar-se tendo como base uma perspectiva de administração de carreiras. Nessa lógica, a carreira deve ser compreendida como uma sequência de posições e de trabalhos realizados pela pessoa, articulada de forma a conciliar o desenvolvimento pessoal com o desenvolvimento organizacional, sendo os principais agentes do sistema de administração de carreiras as próprias pessoas, que baseadas em seu projeto profissional e no conhecimento das oportunidades oferecidas pela empresa e pelo mercado de trabalho, gerenciam suas carreiras e à organização convém estimular e apoiar as pessoas em seu desenvolvimento profissional (DUTRA, 2004).

Arthur (1996), salienta que, este modelo coloca organização e colaboradores lado a lado, propiciando um processo contínuo de troca de competências. A instituição transfere seu patrimônio para as pessoas, enriquecendo-as e preparando-as para enfrentar novas situações profissionais e pessoais, dentro ou fora da organização. As pessoas por sua vez, ao desenvolverem suas competências individuais, transferem para a organização seu aprendizado, dando-lhes condições para enfrentar novos desafios.

Em um contexto globalizado e de constante mudança, a GPPC, pode ser uma importante ferramenta para ajudar a contribuir com a otimização de resultados dentro de uma organização, (STOR; KUPCZYK, 2015). Para Ramos e Silva (2021, p. 2): *o exame das competências e da*

forma como elas se desenvolvem nas instituições públicas podem trazer uma nova perspectiva de análise. Todavia, o uso desta forma de gestão no serviço público é relativamente recente (BURIGO; LAUREANO, 2013). Esta forma de gestão já vem sendo utilizada por mais de três décadas em organizações de iniciativa privada, entretanto, segundo Ennis (2008), assim como no serviço público como um todo, em áreas como a educação o seu uso é bem mais recente.

Segundo Ramos e Silva (2021), uma das problemáticas na relação entre a discussão da GPPC e sua implantação se dá pela dificuldade de ordenamento dessas competências, em especial no dimensionamento das competências necessárias para o funcionamento de cada organização. É notório que a GPPC leva em consideração uma certa customização, uma adaptação para cada realidade organizacional, o que como supracitado acaba levando a uma certa dificuldade em sua implantação, devido ao trabalho e energia que devem ser dispensados.

Entretanto, mesmo tendo de haver uma demanda considerável de energia. Acredita-se no potencial do modelo de Gestão de Pessoas por Competência, julga-se pertinente a sistematização de um estudo nesse sentido a fim de contribuir com o desenvolvimento institucional do setor de gestão de pessoas da UFJ, considerando os desafios e deveres desta instituição. Desta maneira apresenta-se no próximo tópico o método adotado para o desenvolvimento da pesquisa.

4.3.5 Teoria do C.H.A.

A chamada teoria do C.H.A. é uma teoria altamente difundida entre os estudiosos da Administração. A sigla de três letras, onde o “C” significa conhecimento, o “H” habilidade e o “A” atitude e é usada por inúmeros gestores em diversas áreas. Criada por Scott B. Parry, em 1996 em seu livro: *“The quest for competencies”*, o autor traz este termo a vida, criando a tríade que seria utilizada e trabalhada em várias organizações. Segundo o autor, competência pode ser definida como uma junção de entre conhecimentos, habilidades e atitudes que afetam diretamente uma atividade (PARRY, 1996).

Parry (1996), ainda afirma que para identificação de competências são necessários quatros critérios, sendo um deles a capacidade de serem melhoradas, ou seja, toda competência pode ser desenvolvida, aprimorada. Um outro critério é a relação com trabalho, o que em outras palavras, quer dizer que uma competência deve ser manifestada em uma ação prática, em uma atividade. Em terceiro lugar, a possibilidade de se mensurar a qualidade de maneira clara e por último, que uma competência possa ser desmembrada entre: conhecimento, habilidade e atitude, o que originou a teoria do C.H.A.

É interessante perceber que como diversos autores contribuíram, várias são as definições sobre este tema. Uma muito interessante é a de Boyatzis (2004), segundo o autor a tríade que compõem o C.H.A., deve ser considerada em ações. Onde o conhecimento é saber o que precisa ser feito, a habilidade é saber como precisa ser feito e a atitude é por qual motivo precisa ser feito (BOYATZIS, 2004).

Ainda conforme ensina Boyatzis (2004), é tolice acreditar que um funcionário que aprender novos conhecimentos se tornará um profissional melhor, toda e qualquer competência deve ser imprescindivelmente ser percebida em ações práticas que melhoram e trazem benefício para a organização.

Uma autora que também aborda o tema é Gramigna (2002), ela ensina que a teoria do C.H.A. pode ser exemplificada por uma analogia a uma árvore. A raiz da árvore está ligada as atitudes e aos valores que levam àquelas atitudes, ou seja, o envolvimento com o trabalho, as motivações que levam à ação. Ainda no mesmo raciocínio, o tronco da árvore seria equivalente ao conhecimento, de que forma fazer as atividades, quais os melhores caminhos para se ter êxito. E por último, a copa da árvore as habilidades. Ainda segundo a autora, as habilidades são também os frutos da árvore, uma vez que são elas que levam os profissionais a serem profissionais de excelência (GRAMIGNA, 2002).

Para Rabaglio (2001), o conhecimento está ligado ao saber. Este saber pode ser empírico, por meio de cursos que a pessoa fez, capacitações, experiências laborais, etc. Já a habilidade está ligada ao saber fazer, a capacidade física e/ou mental da pessoa em executar determinada tarefa de maneira satisfatória. E a atitude está ligada ao querer fazer, esta última está intrinsecamente ligada a motivação, mas sobretudo a uma decisão. Decisão esta que é agir diante das situações. Segundo a autora, as três atribuições estão ligadas de maneira indissociável.

No que se refere ao quesito atitude, Dutra (2001) ensina que a organização tem um papel primordial, pois a gestão de pessoas tem como função estimular seus colaboradores. A motivação é interna, segundo o autor, todavia criar um clima favorável e que facilite o envolvimento dos liderados é uma das principais metas do gestor. Já para Rabaglio (2001), muito importante é o desenvolvimento das competências, mas para isso é necessário ter claras que competências são inerentes a organização e criar formas de desenvolvê-las ou aprimorá-las, conforme a necessidade. A autora salienta que o quesito habilidade, por vezes pode estar atrelado a talento, contudo as habilidades podem ser treinadas, desenvolvidas, por esta razão faz-se necessário o investimento por parte da organização para o desenvolvimento de seus colaboradores.

4.3.6 Como é feito um mapeamento de competências

Primeiramente faz-se necessário entender o que é competência. Como já visto, para D'Amelio e Godoy (2009, p. 31): *Competência é entendida sob o enfoque da mobilização de capacidades na aplicação do saber (conhecimentos), do saber fazer (habilidades) e do saber agir (atitudes), para resolver problemas ou superar desafios*. Por esta razão, é importante perceber como é feito o mapeamento de competências.

Para Carbone et. al (2009), primeiramente deve-se observar quais são as competências necessárias para atingir os objetivos da organização, assim sendo num primeiro momento é feita uma pesquisa documental em que se verifica qual é a missão, visão e valores do cargo que se quer mapear a competência, ou até mesmo da organização da qual se deseja mapear, conforme o caso. Para Bruno-Faria e Brandão (2003), após uma análise do que é esperado para o cargo, como ensinado por Carbone et. al (2009), faz-se uma coleta de dados. Esta coleta de dados deve se dar de maneira estratégica, com pessoas chave da organização, e posteriormente confrontadas com o que se identificou na pesquisa documental.

Para Santos (2001), existem várias formas e métodos de pesquisa para mapeamento de competências, como a observação, grupos focais, questionários estruturados com escalas de avaliação, entre outras formas.

Para Carbone et. al (2009), é muito importante descrever as competências, com referências em base em comportamentos que são esperados. Isso aumenta a chance de entendimento da pessoa que está preenchendo a pesquisa, ou questionário de avaliação, para o mapeamento das competências. Quando esta descrição não é feita de maneira adequada se corre o risco de que a pesquisa não represente de maneira fidedigna a realidade pesquisada. Assim, a descrição de uma competência deve representar de maneira clara o comportamento esperado.

Para Bruno-faria e Brandão (2003), deve-se utilizar verbos que demonstrem ação concreta, geralmente no infinitivo, a saber: organizar, avaliar, comunicar, etc. Ademais, é importante observar questões metodológicas, para que não ocorram erros de semântica o que dificulta a interpretação, ou pode levar a interpretações dúbias. Ainda segundo os autores, é interessante criar uma escala uma vez que por vezes as competências podem existir, mas de maneira parcial, inclusive esta é uma importante verificação, para que os gestores tomem conhecimento de competências que podem ser otimizadas.

Mapear as competências é muito importante, somente assim se consegue dar início a um verdadeiro processo de implantação de gestão de pessoas por competências, para Loufrani-Fedida e Missonier (2015, p. 1221), a gestão de pessoas pode ser definida como *conjunto de*

ações gerenciais realizadas por uma ou mais organizações para identificar, construir e desenvolver competências. Mas para desenvolver competências, primeiro é preciso conhecê-las. É necessário identificar quais são as competências necessárias para a organização, e por esta razão, revela-se que é fundamental este mapeamento.

Para Brandão e Guimarães (2001), as competências são inicialmente divididas em duas classes competências essenciais ou específicas e competências genéricas. O primeiro grupo é mais próprio de cada cargo e/ou função e diz respeito a realização de atividades específicas, como por exemplo, é uma competência esperada de um jogador de futebol que ele tenha pernas fortes. Já as competências genéricas, são comuns a todos os cargos, como por exemplo, a pontualidade. É algo que é cobrado de quase todos os profissionais, talvez não de alguns que tenham um cunho mais artístico e criativo, mas pontualidade é uma competência comum a vários cargos, portanto, genérica.

Além disso, segundo Brandão e Guimarães (2001), o mapeamento de competências possibilita a criação de estratégias organizacionais que direcionem o planejamento, o acompanhamento e a execução de treinamentos e atividades que possibilitem o desenvolvimento das competências necessárias, conforme a possibilidade, haja vista nem sempre ser possível desenvolver certos aspectos comportamentais, uma vez que são intrínsecos de cada ser, cada um indivíduo, de cada profissional. Desta forma, o questionário a ser desenvolvido nesta pesquisa para o mapeamento de competências, levará em consideração que os diversos autores aqui citados falam sobre o tema, como visto.

5. METODOLOGIA

5.1 Uma Pesquisa Descritiva

Esta pesquisa é descritiva, que conforme Gil (2019), tem como meta a descrição das características de determinado fenômeno ou população ou ainda o estabelecimento de relações entre as variáveis estabelecidas.

5.2 De Abordagem Qualitativa

Este método faz com que o estudo seja mais aprofundado, visto que a abordagem qualitativa trabalha com o universo de significados, valores e aspirações, conforme ensina Minayo (2014). Este universo foi composto pela teoria do C.H.A., da gestão de pessoas por

competências, à luz dos estudiosos da área.

5.3 Um Estudo de Caso

Esta pesquisa, procedeu dos preceitos da metodologia do Estudo de Caso. Yin (2015), explica que o estudo de caso é utilizado como estratégia de pesquisa em diversas situações, nas quais incluem as áreas de ciência política e pesquisa em administração pública, comunicação, sociologia, entre outras. E por ser um estudo de caso, não poderá ser generalizada, muito embora as instituições federais de ensino superior – IFES tenham necessidades muito similares, além disso, é importante destacar que o estudo de caso contribui, para a compreensão dos fenômenos individuais, organizacionais, sociais e políticos.

Resumidamente pode-se dizer que o estudo de caso permite uma investigação onde se preservam as características holísticas e com maior significado de eventos da vida real, eventos estes como ciclos de vida, processos administrativos e organizacionais e mudanças em diversos setores (YIN, 2015).

Por ter caráter multidisciplinar, e poder ser adotado para diversas situações, o estudo de caso possibilita o conhecimento de fenômenos e um olhar holístico para a situação a partir de uma perspectiva real, em outras palavras: consegue unir teoria e prática (YIN, 2015).

O autor ainda destaca que o estudo de caso é uma metodologia que deve haver muito cuidado em sua utilização, devendo o pesquisador ser imparcial e tendo de observar da maneira mais abstrata possível, ou seja, não deixar que a sua presença interfira no ambiente em que ocorre a pesquisa.

5.4 Da Coleta de Dados

Os procedimentos para coleta de dados foram: pesquisa documental e pesquisa de campo. Para mais foram buscados os regramentos jurídicos, normativos e outros documentos que embasam a criação, a manutenção e que regulamentam o desenvolvimento das atividades na instituição, o que caracteriza a adoção também de uma pesquisa documental (GIL, 2019).

Para a pesquisa de campo, embasou-se no que ensina Creswell (2010). Primeiramente foi estudado o organograma da UFJ, para assim definir a amostra da pesquisa, ou seja, quem respondeu e participou diretamente da pesquisa por meio de questionário semiestruturado, além disso possibilitou a classificação dos diferentes tipos de técnicos administrativos. Esta classificação faz-se necessária, pois de acordo com Carbone et. al. (2009), diferentes tipos de

cargos e atribuições exigem diferentes tipos de competências.

5.5 Critérios de Inclusão e Exclusão

Criou-se critérios de inclusão e exclusão para definir quem seriam os respondentes da pesquisa de campo, sendo definidos os principais gestores dos técnico-administrativos, assim atendeu o que mostra Carbone et. al. (2009), que diz que as mapear as competências é importante que os líderes que estão diretamente envolvidos participem do processo, objetivando mapear as competências institucionais necessárias para uma otimização do funcionamento da UFJ.

Entende-se por principais gestores, os diretores de órgãos e unidades acadêmicas. Desta forma, seria preferível que os gestores que ocupam cargos de direção, onde são escolhidos por meio de eleição, ou por indicação, tenham o cunho técnico levado em consideração na escolha, de maneira oposta a forma como os pró-reitores geralmente são escolhidos, primariamente por questões com foco político. Além disso, foi observado no organograma da UFJ, para responder os questionários, os diretores que tenham contato direto com os técnicos, sendo suas chefias imediatas, o que deixa mais próximo da realidade de cada setor, devido a proximidade com a execução das atividades e melhor os qualificou para identificar verdadeiramente as competências (CARBONE et. al., 2009).

Um dos critérios para seleção foi ocupar um cargo de direção – CD. Todos os ocupantes de CDs foram convidados, exceto o reitor, a vice-reitora e os pró-reitores não responderam ao questionário, que se encontra no ANEXO A. A decisão da exclusão destes gestores da população, embasou-se no fato destes cargos citados serem cargos ligados a questões eletivas e políticas, enquanto aqueles que responderam, geralmente, possuem um caráter técnico.

Além dos ocupantes de cargo de direção, alguns dos ocupantes de cargos de função gratificada – FG, também receberam o questionário, para tal, observou-se aqueles cuja área de atuação está mais ligada a esfera administrativa. A saber, com base nos critérios elencados, no total 49 gestores receberam o questionário. Dos quais 45 responderam. Com a abstenção de apenas quatro pessoas.

Para verificar a estrutura da Universidade Federal de Jataí, embasou-se nas informações contidas no Sistema de Organização e Inovação Institucional do Governo Federal – SIOIG, adaptando as informações ali contidas em forma de figuras e descrevendo-as para facilitar a compreensão, vale destacar que o acesso a este sistema é público, objetivando tornar público a estrutura organizacional de todo o ente federado.

5.6 Da Elaboração e Aplicação do Questionário

Para Prodanov e Freitas (2013, p.108), um questionário *é uma série ordenada de perguntas que devem ser respondidas por escrito pelo informante (respondente)*. Ele deve ter uma linguagem clara e objetiva e faça com que seja compreendido o que está sendo perguntado.

Ainda segundo Prodanov e Freitas (2013), um questionário é uma ferramenta que deve ser testada, com alguns respondentes antes de ser entregue aos demais. Deve seguir uma ordem lógica de temas e que ajude a reflexão e ao entendimento do respondente de forma que as respostas sejam as mais transparentes possíveis, eliminando assim possíveis falhas de comunicação que venham a prejudicar a pesquisa.

Estes questionários buscaram atingir os objetivos citados, sendo necessário estabelecer critérios claros que permitissem a correta aferição destas competências. Para tanto, a abordagem qualitativa foi fundamental considerando a tentativa de compreensão dos fenômenos encontrados.

O mapeamento das competências foi realizado utilizando questionários, seguindo-se a metodologia e preceitos propostos por Carbone (2009) e D'Amelio (2009), utilizando sua definição de competência e sua metodologia de mapeamento. O modelo do questionário foi elaborado também sob o olhar deste autor e de D'Amelio e Godoy (2009). Vale salientar que diversos são os autores e inúmeras as abordagens de mapeamento de competências, mas uma coisa é unânime, é necessário alinhar as competências individuais com as necessidades organizacionais, o que pôde ser demonstrado e percebido após o mapeamento feito.

Assim sendo, o questionário foi estratificado primeiramente por áreas de atuação, ou seja, departamentos, posteriormente por cargos específicos dentro destes departamentos e por último, considerando as ações práticas que cada cargo deve exercer. Isso permitiu que o gestor consiga definir de maneira clara e objetiva, quais as competências ele julga pertinentes para aquele cargo, lembrando que estas competências serão à luz da teoria do C.H.A., conhecimentos, habilidades e atitudes (RABAGLIO, 2001).

Para Marconi e Lakatos (2001), um questionário deve ser do tipo semiestruturado, isso garante que as respostas sejam ordenadas e que os questionários sejam respondidos sem a presença do pesquisador, o que gera economia de tempo e recursos. Perguntas bem elaboradas, padronizadas e que garantam o anonimato devem ser uma constante para o pesquisador (MARCONI, LAKATOS, 2001).

Os questionários foram aplicados de forma online, através do *software* Google Forms, serviço gratuito utilizado amplamente para realização pesquisas através de formulários, onde é

possível realizar de coleta de dados, conforme ensina Marconi e Lakatos (2001), estes dados foram avaliados por meio de uma planilha utilizando o método de análise descritiva para apuração dos resultados, objetivando atender ao objetivo geral da pesquisa que é o mapeamento das competências necessárias por parte dos técnico-administrativos, alinhados as necessidades institucionais, para otimizar o funcionamento da Universidade Federal de Jataí – UFJ.

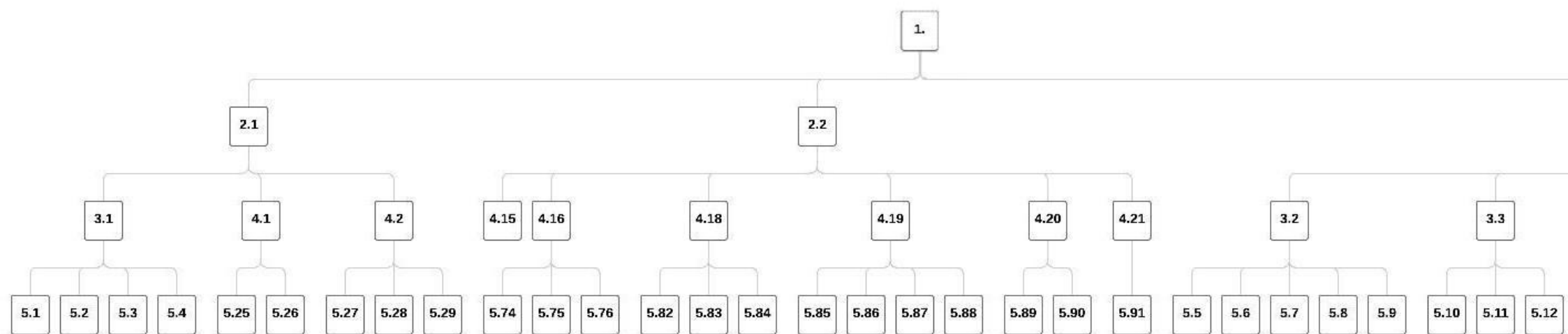
6. RESULTADOS E DISCUSSÕES

6.1 Descrição da Estrutura Estudada

A estrutura organizacional da UFJ está em consolidação. Este processo de consolidação se dá pelo fato de o processo de emancipação ainda não estar completo em sua plenitude. Por esta razão algumas coordenações e/ou departamentos podem sofrer alteração tanto em sua nomenclatura, quanto a sua posição geral no organograma, informações estas percebidas no site da UFJ (2023). Prova desta dinamicidade é a mudança recente na nomenclatura em suas unidades de ensino, antes denominadas Unidades acadêmicas, agora Institutos de ciências.

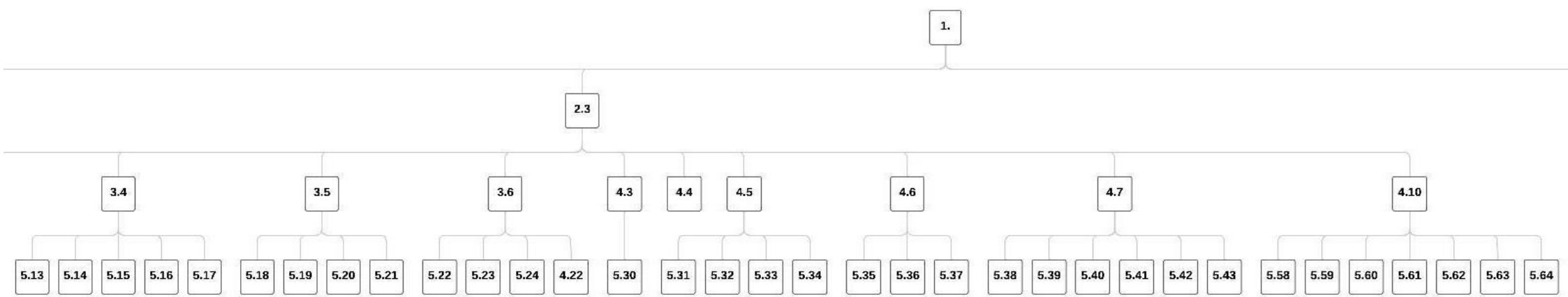
Vale informar que todos os órgãos da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, tem o seu organograma publicizado no Sistema de Organização e Inovação Institucional do Governo Federal – SIORG, este sistema pode ser acessado por qualquer cidadão, conforme previsto no decreto 9.739, de 28 de março de 2019. Assim sendo, embasou-se nas informações contidas no SIORG (2023) para elaborar algumas figuras para melhorar a elucidação e facilitar a visualização da estrutura como um todo.

Figura 1 - Estrutura organizacional da UFJ - Parte 1



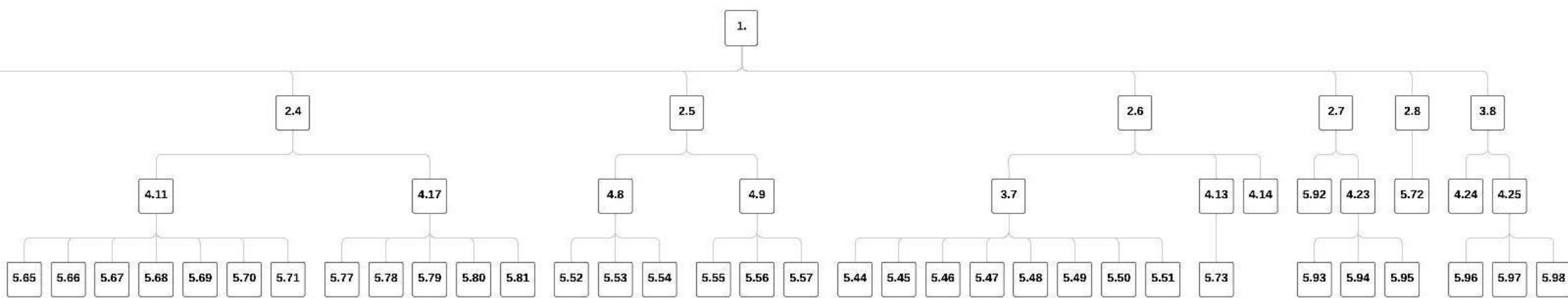
Fonte: Elaborado pelo autor (2023)

Figura 2 - Estrutura organizacional da UFJ - Parte 2



Fonte: Elaborado pelo autor (2023)

Figura 3 - Estrutura organizacional da UFJ - Parte 3



Fonte: Elaborado pelo autor (2023)

As Figuras 1, 2 e 3, descrevem a estrutura organizacional da UFJ, onde o significado de cada unidade está descrito abaixo:

1. – Reitoria

2.1 – PROPESSOAS - Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas

2.2 – PROAD - Pró-Reitoria de Administração e Finanças

2.3 – PROGRAD - Pró-Reitor de Graduação

2.4 – PRAE - Pró-Reitor de Assuntos Estudantis

2.5 – PROECE - Pró-Reitor de Extensão Cultura e Esporte

2.6 – PRPI - Pró-Reitor de Pesquisa e Inovação Tecnológica

2.7 – PRPG - Pró-Reitoria de Pós-Graduação

2.8 – PROPLAN - Pró-Reitor de Planejamento e Orçamento

3.1 – DAP – Diretoria de Administração de Pessoas

3.2 – ICET – Instituto de Ciências Exatas e Tecnológicas

3.3 – ICS – Instituto de Ciências da Saúde

3.4 – ICHL – Instituto de Ciências Humanas e Letras

3.5 – IGEO – Instituto de Geografia

3.6 – ICA – Instituto de Ciências Agrárias

3.7 – SETI – Secretaria de Tecnologia da Informação

3.8 – Gabinete da Reitoria

4.1 – DASS – Diretoria de Atenção à Saúde do Servidor

4.2 – DPM – Diretoria de Provimento e Movimentação

4.3 – DDA – Diretoria de Desenvolvimento Acadêmico

4.4 – PI – Procuradoria Institucional

4.5 – DE – Diretoria de Ensino

4.6 – Instituto de Ciências Biológicas

4.7 – Instituto de Ciências Sociais Aplicadas

4.8 – DEID – Diretoria de Educação, Integração e Desenvolvimento Social

4.9 – DE – Diretoria de Esportes

4.10 – Escola de Educação

4.11 – DAE – Diretoria de Atenção Estudantil

4.12 – SIBI – Sistema de Bibliotecas

4.13 – DIT – Diretoria de Inovação Tecnológica

4.14 – DP – Diretoria de Pesquisa

4.15 – SECOM – Secretaria de Comunicação

4.16 – SEINFRA – Secretaria de Infraestrutura

4.17 – CGA – Centro de Gestão Acadêmica

4.18 – DCL – Diretoria de Compras e Licitações

4.19 – DCF – Diretoria de Contabilidade e Finanças

4.20 – DGC – Diretoria de Gestão de Contratos e Serviços
4.21 – DL – Diretoria de Logística
4.22 – HV – Hospital Veterinário
4.23 – DPGR – Diretoria de Pós-Graduação
4.24 – CAAF – Coordenação de Ações Afirmativas
4.25 – CAA – Coordenação de Assuntos Administrativos

5.1 - CCRP - Coordenação de Cadastro e Registro de Pessoas
5.2 - CGPD - Coordenação de Gestão dos Processos de Desenvolvimento
5.3 - CFP - Coordenação Financeira de Pessoas
5.4 – COGAD – Coordenação de Gestão de Processos de Desenvolvimento
5.5 – CA - Coordenação Administrativa
5.6 – CE - Coordenação de Extensão
5.7 – CPP – Coordenação de Pesquisa e Pós-Graduação
5.8 – PROFMAT – Curso de Pós-Graduação – Mestrado
5.9 – SA – Secretaria Administrativa
5.10 – CG – Coordenação de Graduação
5.11 – CPP – Coordenação de Pesquisa e Pós-Graduação
5.12 – NPC – Núcleo de Práticas Corporais
5.13 – CA – Coordenação Administrativa
5.14 – CGCHL – Coordenação de Graduação
5.15 – CE – Coordenação de Extensão
5.16 – CPP – Coordenação de Pesquisa e

Pós-Graduação

5.17 – SPA – Serviço de Psicologia Aplicada
5.18 – CA – Coordenação Administrativa
5.19 - CE – Coordenação de Extensão
5.20 – CG – Coordenação de Graduação
5.21 – AS – Secretaria Administrativa
5.22 – CIAGRA – Coordenação de Extensão
5.23 – CPP – Coordenação de Pesquisa e Pós-Graduação
5.24 – SA – Secretaria Administrativa
5.25 – SST – Coordenação de Saúde e Segurança do Trabalho
5.26 – SIASS – Coordenação de Subsistema Integrado à Saúde do Servidor
5.27 – CCT – Coordenação de Colaboradores Temporários
5.28 – CPAP - Coordenação de Processos de Admissão de Pessoas
5.29 – SA – Secretaria Administrativa
5.30 – CMMA – Coordenação de Monitoria e Mobilidade Acadêmica
5.31 – CAR – Coordenação de Currículo, Avaliação e Revalidação de Diploma
5.32 – DGSE – Coordenação de Gestão de Sistemas Educacionais
5.33 – CIDA – Coordenação de Indicadores e Dados Acadêmicos
5.34 – CPPE – Coordenação de Programas Especiais e Projetos de Ensino
5.35 – CE – Coordenação de Extensão
5.36 – CG – Coordenação de Graduação
5.37 – SA – Secretaria Administrativa

- 5.38 – CA – Coordenação Administrativa
- 5.39 – CECSA – Coordenação de Extensão da Unidade
- 5.40 – CPP – Coordenação de Pesquisa e Pós-Graduação
- 5.41 – CD – Curso de Direito
- 5.42 – NPJ – Núcleo de Práticas Jurídicas
- 5.43 – Secretaria Administrativa
- 5.44 – CA – Coordenação Administrativa
- 5.45 – CD – Coordenação de Desenvolvimento
- 5.46 – CIDA – Coordenação de Informação, Documentação e Arquivo
- 5.47 – DPA – Departamento de Protocolo e Arquivo
- 5.48 – CI – Coordenação de Infraestrutura
- 5.49 – CS – Coordenação de Suporte
- 5.50 – CTC – Coordenação de Telefonia e Cabeamento
- 5.51 – TIDE – Coordenação de Dados Educacionais e Censo
- 5.52 – COART – Coordenação de Arte e Cultura
- 5.53 – CDCC – Coordenação de Centro de Divulgação Científica e Cultural
- 5.54 – Parque – Coordenação do Parque da Ciência
- 5.55 – CE – Coordenação da Editora
- 5.56 – CEL – Coordenação de Esporte e Lazer
- 5.57 – SA – Secretaria Administrativa
- 5.58 – CA – Coordenação Administrativa
- 5.59 – CE – Coordenação de Extensão
- 5.60 – CG – Coordenação de Graduação
- 5.61 – CPP – Coordenação de Pesquisa e Pós-Graduação
- 5.62 – CP – Curso de Pedagogia
- 5.63 – PPGE – Curso de Pós-Graduação em Educação
- 5.64 – SA – Secretaria Administrativa
- 5.65 – CAE – Coordenação de Atenção Estudantil
- 5.66 – DISA – Coordenação de Indicadores e Dados
- 5.67 – CSP – Coordenação de Saúde e Psicologia
- 5.68 – DP – Departamento de Psicopedagogia
- 5.69 – DSS – Departamento de Serviço Social
- 5.70 – DII – Departamento de Inclusão e Integração
- 5.71 – SA – Secretaria Administrativa
- 5.72 – SA – Secretaria Administrativa
- 5.73 – BEETECH – Coordenação de Beetech
- 5.74 – CA – Coordenação Administrativa
- 5.75 – CAEO – Coordenação de Arquitetura, Engenharia e Orçamento
- 5.76 – CSU – Coordenação de Serviços Urbanos
- 5.77 – CA – Coordenação Administrativa
- 5.78 – CAA – Coordenação de Atendimento Acadêmico
- 5.79 – CCR – Coordenação de Controle e Registro Acadêmico
- 5.80 – CSI – Coordenação de Seleção e Ingresso

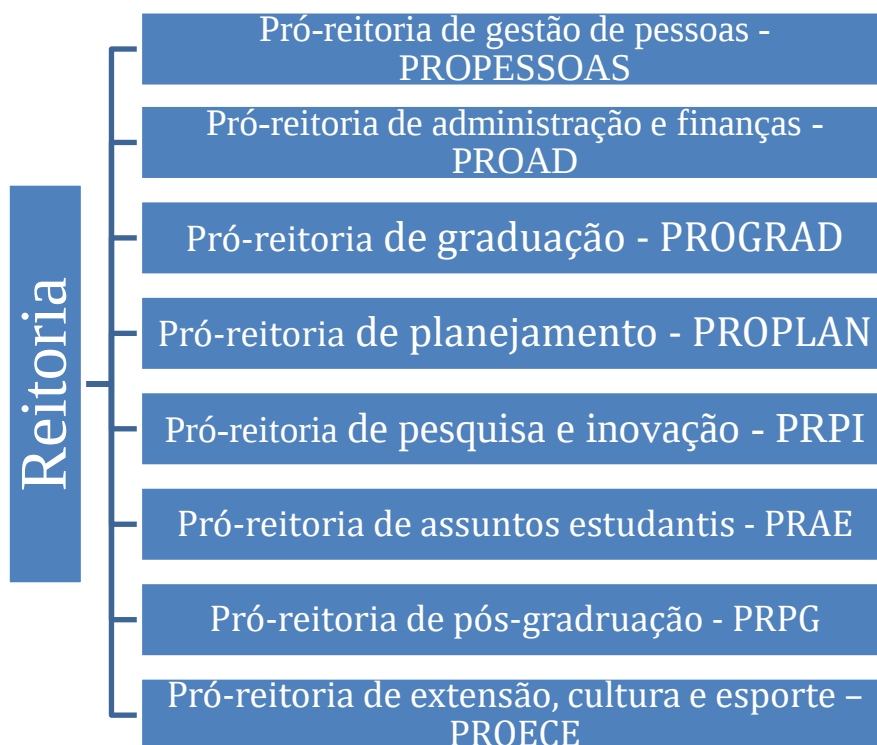
5.81 – DD – Departamento de Diplomas	Dedicação Exclusiva de Mão de Obra
5.82 – CC – Coordenação de Compras	5.91 – CMP – Coordenação de Materiais e Patrimônio
5.83 – CCD – Coordenação de Contratações	5.92 – CPGLAT – Coordenação de Pós-Graduação Latu Sensu
5.84 – CL – Coordenação de Licitações	5.93 – CPEA – Coordenação de Planejamento Estratégico e de Avaliação
5.85 – Coordenação de Análise e Acompanhamento de Orçamento	5.94 – CPB – Coordenação de Programas e Bolsas
5.86 – CLP – Coordenação de Empenho, Liquidação e Pagamento	5.95 – SA – Secretaria Administrativa
5.87 – CRF – Coordenação de Relacionamento com as Fundações de Apoio	5.96 – EI – Escritório de Internacionalização
5.88 – CVP – Coordenação de Viagens e Passagens	5.97 – OUFJ – Ouvidoria
5.89 – CSC – Coordenação de Serviços Comuns	5.98 – SEOC – Secretaria Executiva de Órgãos e Colegiado
5.90 – CDD – Coordenação de Serviços de	

A UFJ possui uma estrutura em que cada gestor recebe um tipo de gratificação conforme o nível hierárquico ocupado, como pode ser observado no SIORG (2023). Ela possui uma reitoria, e nesta reitoria estão lotados o reitor, a vice-reitora e a chefe de gabinete, a reitoria consideraremos como nível 1 (um), pois somente a gratificação do reitor pelo cargo de direção - CD, é uma CD -1 (um).

Na sequência hierárquica imediata, subordinados a reitoria, estão os pró-reitores que no total são 8 (oito), todos recebem uma gratificação pelo cargo de direção de nível 2 (dois), ou seja, uma CD - 2 (dois), além deles somente a vice-reitoria recebe uma CD - 2 (dois).

As pró-reitorias são: pró-reitoria de gestão de pessoas - PROPESSOAS, pró-reitoria de administração e finanças - PROAD, pró-reitoria de graduação - PROGRAD, pró-reitoria de planejamento - PROPLAN, pró-reitoria de pesquisa e inovação - PRPI, pró-reitoria de assuntos estudantis - PRAE, pró-reitoria de pós-graduação - PRPG e pró-reitoria de extensão, cultura e esporte – PROECE, conforme pode ser observado na imagem abaixo:

Figura 4 - Estrutura da reitoria e pró-reitorias (níveis 1 e 2)



Fonte: Elaborado pelo autor (2023)

A pró-reitoria de gestão de pessoas - PROPESSOAS, é o departamento ligado a tudo que é relativo a pessoal, pode-se dizer que seria um equivalente de recursos humanos e departamento pessoal na iniciativa privada. Nela estão alocadas questões desde execução da folha de pagamento, até questões de desenvolvimento na carreira e atenção e promoção a saúde do servidor. Já a pró-reitoria de administração e finanças - PROAD, é responsável por todas as questões financeiras da instituição, bem como de questões administrativas, como gestão de contratos, gestão de compras, dentre outros.

Por sua vez, a pró-reitoria de graduação – PROGRAD é ligada a gestão das questões acadêmicas, como calendário acadêmico, eventos acadêmicos e inúmeras outras questões ligadas diretamente aos cursos de graduação. Já a pró-reitoria de planejamento - PROPLAN, é voltada para questões estratégicas, planejamento de orçamento, o Plano de desenvolvimento institucional – PDI, e questões voltadas as metas institucionais, ou seja, onde a universidade quer estar nos próximos anos.

De outra maneira, a pró-reitoria de pesquisa e inovação - PRPI, é ligada a pesquisa acadêmica nos seus diversos níveis, ao desenvolvimento de soluções. Busca também a integração com a sociedade por meio da criação do parque tecnológico e diversas outras ações

que gerem frutos e inovem de forma com que contribuam com a sociedade em questões mercadológicas e profissionais, dentre outros. A pró-reitoria de assuntos estudantis - PRAE, serve para apoio aos estudantes, sendo o mecanismo institucional que objetiva dar voz ao corpo discente, tanto em questões sociais, como contribuições e sugestões para melhoria da UFJ.

Já, a pró-reitoria de pós-graduação – PRPG, objetiva desenvolver e aprimorar as pós-graduações. Ela é a responsável pelas especializações *lato sensu*, como as residências em medicina humana e medicina veterinária, e responsável também pelos cursos de mestrado e doutorado, *stricto sensu*, em diversas áreas do conhecimento. A pró-reitoria de extensão, cultura e esporte – PROECE, é responsável pela ligação entre a sociedade e a universidade, desenvolvendo projetos de extensão que façam com que haja o envolvimento entre os pesquisadores, os docentes, os discentes e os demais membros da sociedade.

Ainda existem os institutos e escola de ensino, que no total são 8 (oito). Cada instituto possui um diretor e é separado por áreas de conhecimento, como por exemplo o instituto de ciências agrárias, o instituto de ciências da saúde, dentre outros. Os institutos podem ser considerados de nível 3 (três), pois a maioria de seus diretores recebem os cargos de direção - CD, de nível 3 (três), ou seja, CD – 3. Como pode ser observado:

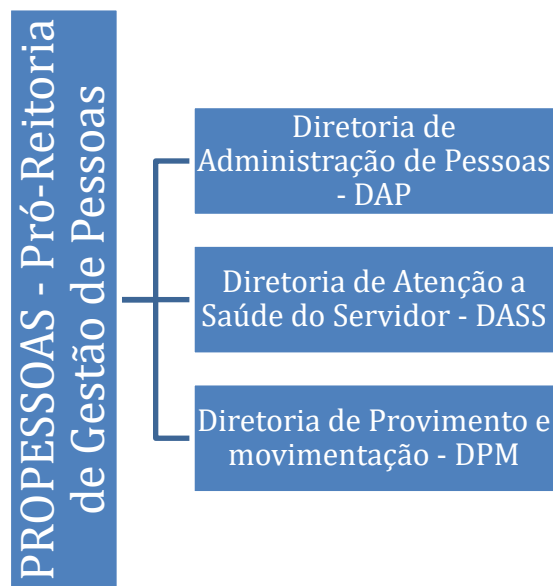
Figura 5 - Organograma dos Institutos e escola de ensino



Fonte: Elaborado pelo autor (2023)

Para que as atividades possam ser desenvolvidas, cada pró-reitoria divide suas atividades por áreas de atuação em diretorias. Como no exemplo a seguir, onde a PROPESSOAS possui 3 (três) diretorias:

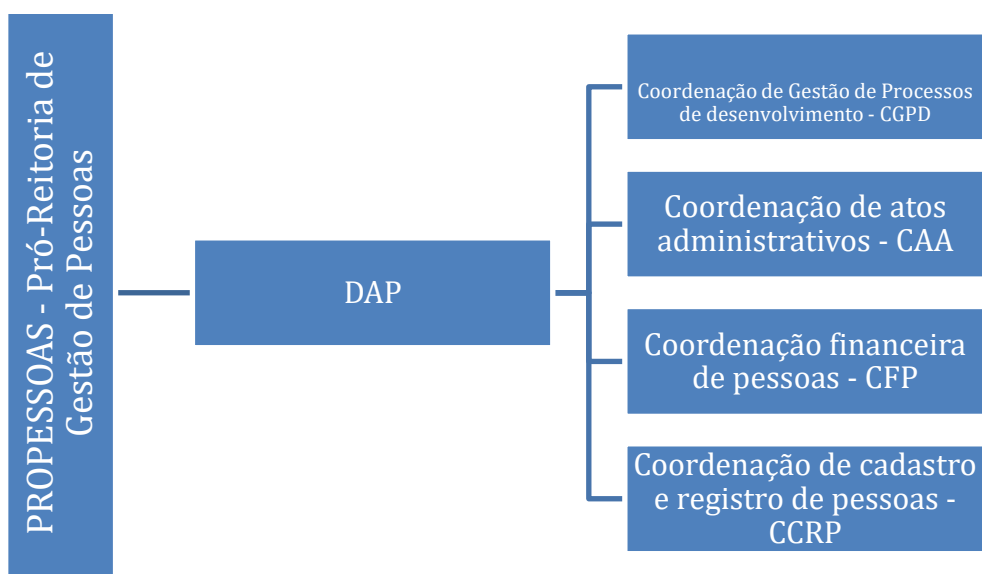
Figura 6 - Organograma da estrutura da PROPESSOAS



Fonte: Elaborado pelo autor (2023)

Por último, e sendo nível mais baixo a ter participado como respondentes no questionário são as coordenações. Existem também as coordenações ligadas tanto as diretorias, quanto aos institutos de ensino. Como, por exemplo, a Diretoria de administração de pessoas – DAP, que possui 4 (quatro) coordenações subordinadas a ela:

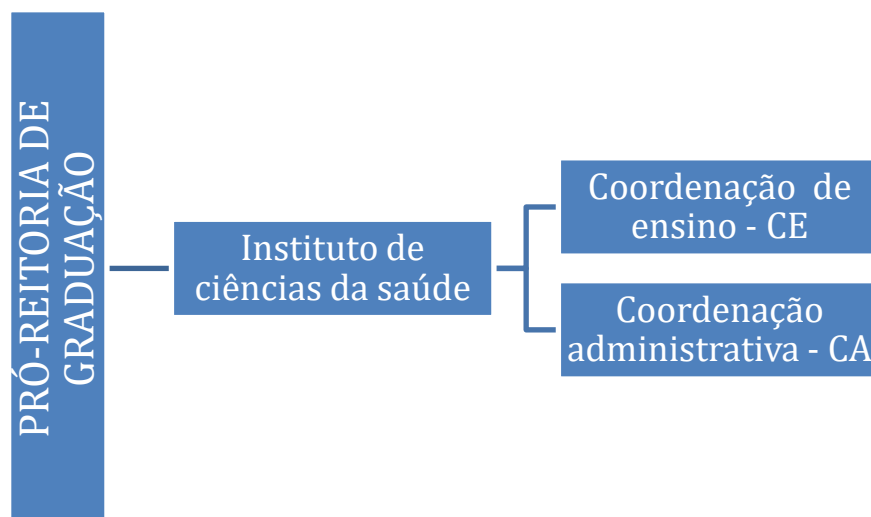
Figura 7 - Organograma da Diretoria de administração de pessoas - DAP



Fonte: Elaborado pelo autor (2023)

Ligadas aos institutos de ensino como dito, existem várias coordenações. Por exemplo, pode ser percebido no caso do Instituto de ciências da saúde:

Figura 8 - Organograma do Instituto de ciências da saúde



Fonte: Elaborado pelo autor (2023)

Para esclarecer quem são os respondentes, sua quantidade e onde estão lotados. Esclarece-se que cada departamento recebeu apenas um questionário, que foi direcionado ao setor. Destaca-se ainda que todos os secretários e diretores receberam o questionário, ou seja, todos os que recebem CD – 3 (três), sendo 8 (oito) no total. Os que recebem CD – 4 (quatro), sendo 25 (vinte e cinco) no total e alguns dos que recebem função gratificada de número 1 (um), FG – 1 (um), sendo 16 (dezesesseis) no total.

6.2 Competências Transversais

São tidas como competências transversais aquelas que são comuns a todas as áreas e ou departamentos (D'AMELIO e GODOY, 2009). Nas questões de 1 a 10, pediu-se para os respondentes categorizarem em uma Escala Likert de 5 pontos, com variação entre extremamente importante, muito importante, importante, pouco importante e nada importante a competência transversal relativa a cada questão. As competências tidas como mais importantes em primeiro e segundo lugar, empatadas, são: Trabalho em equipe (66,7%) e Comunicação (66,7%), respectivamente:

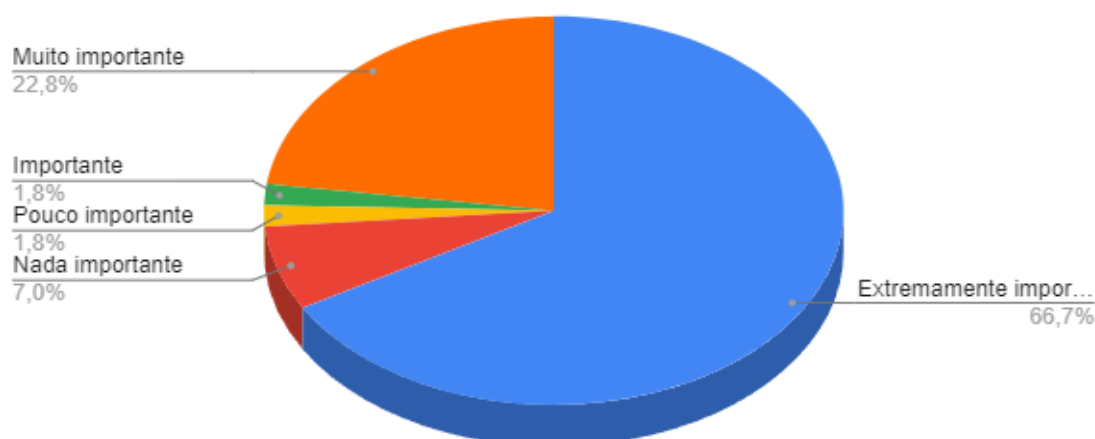


Figura 9 – Percentual de respostas para a competência transversal, Trabalho em Equipe, UFJ, Jataí (2023)

O trabalho em equipe existe desde que o ser humano começou a pensar no processo de trabalho, podendo ser caracterizado como a junção de várias pessoas que unem seus esforços visando solucionar um problema em comum. Porém, antes de discutir questões que envolvem o trabalho em equipe e a importância do mesmo para a organização, se faz necessário diferenciar uma equipe de apenas um grupo de pessoas. Um conjunto de pessoas trabalhando em uma sala pode ser considerado um grupo, porém a principal questão que transforma o arranjo destas pessoas em uma equipe, são os relacionamentos interpessoais em forma de atitudes cooperativas e proativas, fazendo com que determinados fatores como metas compartilhadas, propósito comum, comunicação aberta e trabalho em conjunto possam ser vistos como fatores mais significativos para descrever uma equipe. Destes fatores, ainda derivam outras características como o compromisso entre os integrantes, a responsabilidade coletiva e o desenvolvimento de habilidades complementares.

As equipes geralmente são compostas por um número pequeno de membros que se relacionam diretamente, colocando conhecimento de todos a serviço do objetivo comum. Dessa maneira, o membro de uma equipe, têm como prioridade a execução das metas do grupo, onde eles podem possuir forte personalidade, habilidades especializadas altamente desenvolvidas e comprometer-se com uma diversidade de objetivos pessoais que esperam atingir através de sua atividade, trazendo como maior importância o sucesso do grupo, alcançando a meta que seus membros coletivamente estabeleceram.

A questão 2 (dois), que trata da competência Comunicação, foi a mais votada, juntamente como a questão 1 (um) trabalho em equipe. O que revela que pode haver uma falha

na comunicação, seja ela a nível institucional ou, a nível interpessoal. Mas o fato de aparecer como a questão determinada pelos respondentes como a mais importante é uma informação de relevância que deve ser levada em consideração. Ademais, a melhoria na comunicação, pode ser definida como uma das metas em um plano de ação da gestão de pessoas. Esta competência transversal, é muito importante e categorizando-a à luz da teoria do C.H.A., de tal forma que o conhecimento está ligado aos meios de comunicação, seja o e-mail, a redação oficial, etc. As habilidades ligadas a esta competência, comunicação, está atrelada a uma comunicação não violenta, a assertividade nas palavras e termos técnicos dentre outros, já no quesito atitude, o simples fato de comunicar, uma vez que a desinformação pode causar sérios problemas organizacionais, pode ser tido como fundamental. Como dito, a questão 1 (um) trabalho em equipe, recebeu a mesma quantidade de votos:

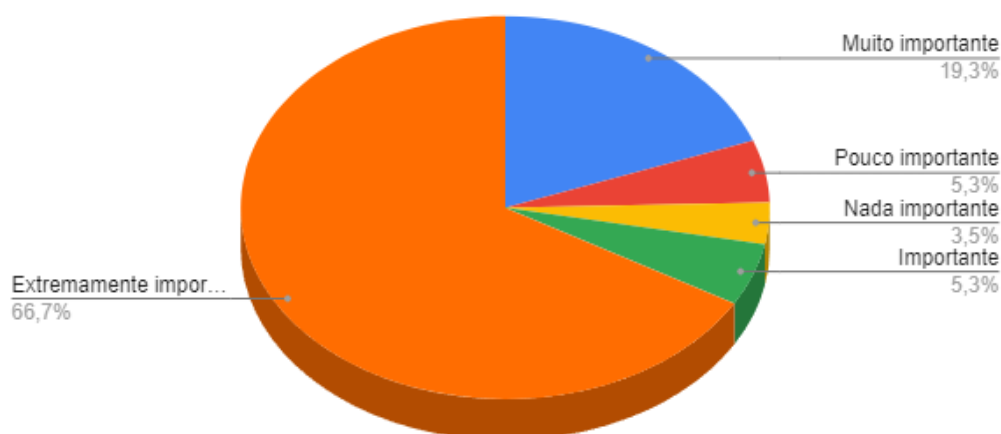


Figura 10 - Percentual de respostas para a competência transversal, Comunicação, UFJ, Jataí (2023)

A comunicação é o ato ou a capacidade de transmitir e receber mensagens por meio de métodos como, processos, linguagem falada, escrita, aparelhos sonoros, eletrônicos e visuais de maneira clara e eficaz, possibilitando construir relacionamentos, resolver conflitos, liderar equipes e alcançar objetivos. Existem indícios que a comunicação está presente desde os tempos mais remotos do ser humano, que já desenhavam gravuras em rochas de cavernas ou interior de grutas, expressando a necessidade de registrar mensagens sobre seus costumes e crenças, registro estes, que são estudados até os dias atuais, trazendo valiosas informações sobre nossa própria espécie, onde, com a evolução destes registros houve também um grande avanço pra

transmissão da mensagem humana, sendo esse um dos recursos fundamentais da nossa sociedade.

Em sua essência, a palavra comunicação pode se traduzir em tornar comum, pois através do ato de se comunicar, que os seres humanos podem expressar seus sentimentos, pensamentos e obter respostas, se relacionando com o meio em que vivem. Dessa maneira, a comunicação pode ser constituída como um fator de extrema importância para que possamos transmitir nossas necessidades, desejos, ideias e acontecimentos, tornando evidente que a não comunicação, ou a comunicação de maneira não eficaz, pode trazer prejuízos nas relações sociais. Assim a comunicação pode ser vista como uma habilidade fundamental para o sucesso pessoal e profissional, possibilitando conectar-se com pessoas e alcançando objetivos comuns.

O fato de a questão sobre trabalho em equipe ter sido igualmente a mais votada, revela que as relações interpessoais podem estar com problemas, ou que as distribuições das atividades não estão adequadas, ou ainda é simplesmente um reconhecimento de que somente um trabalho feito a várias mãos pode ser frutífero. De toda forma, é uma competência novamente muito mais comportamental do que técnica, assim como comunicação. Esta competência transversal categorizada à luz da teoria do C.H.A., revela que o conhecimento está ligado aos meios de divisão de trabalho, ao que é um trabalho em equipe, as habilidades ligadas a esta competência estão atreladas a capacidade de harmonizar as atividades e conseguir o melhor de cada membro da equipe, enquanto as atitudes estão ligadas de maneira intrínseca ao comportamento colaborativo de cada participante.

Em terceiro lugar na classificação de importância, segundo os respondentes, com 57,9% considerando extremamente importante, ficou a competência Solução de problemas:

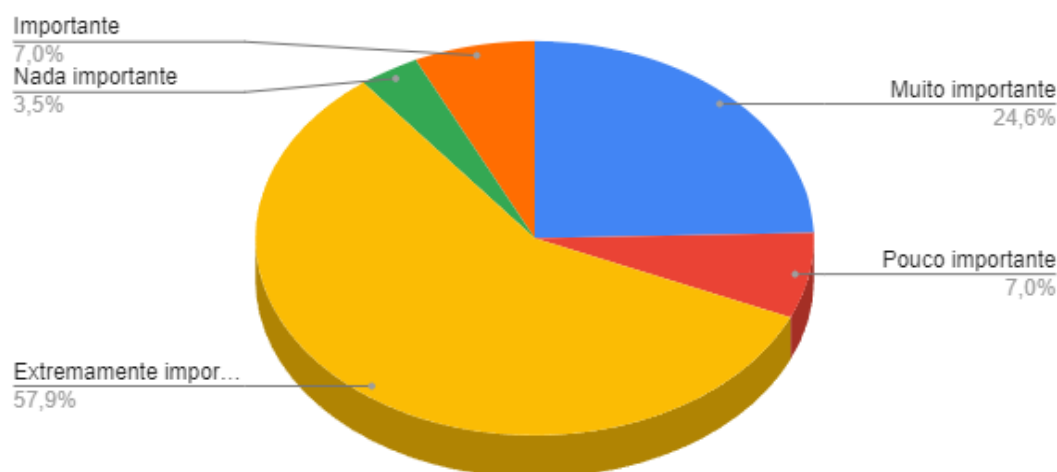


Figura 11 – Percentual de respostas para a competência transversal, Solução de Problemas, UFJ, Jataí (2023)

Solução de problemas pode ser descrita como uma abordagem sistemática e um processo mental para resolver um problema. Onde o objetivo da resolução é determinar o motivo de algo não funcionar ou estar de acordo conforme o esperado, superar obstáculos e encontrar uma solução que melhor resolva o problema em questão.

As melhores estratégias para resolver um determinado problema, dependem em grande parte de uma situação única, onde em alguns casos, se faz necessário que as pessoas envolvidas aprendam tudo sobre o problema em específico, e posteriormente utilizem este conhecimento para encontrar uma solução, já em outros casos, criatividade e novas ideias podem ser consideradas as melhores opções. Por isso, não existe uma ordem definida de passos que fazem a resolução de um problema, porém, etapas como identificação do problema, formação de uma estratégia, organização das informações, alocação de recursos, monitoramento do progresso e avaliação dos resultados, podem ser considerados algumas das fases que tem extrema importância para a resolução de um problema.

Esta competência merece um destaque, pois além de ter ficado entre as três mais votadas, e estar listada entre as competências já citadas no formulário ela apareceu por diversas vezes nas questões abertas, como sendo uma reiteração de sua importância. Na visão da teoria do C.H.A., por ser uma competência transversal, ou seja, comum a todas as áreas, o conhecimento aqui citado varia conforme o problema de cada situação, as habilidades de igual forma e as atitudes estão ligadas a fazer da melhor forma, agindo de forma a solucionar o problema com eficácia.

Em quarto lugar na classificação de importância, com 49,1% considerando extremamente importante, ficou a competência Resiliência:

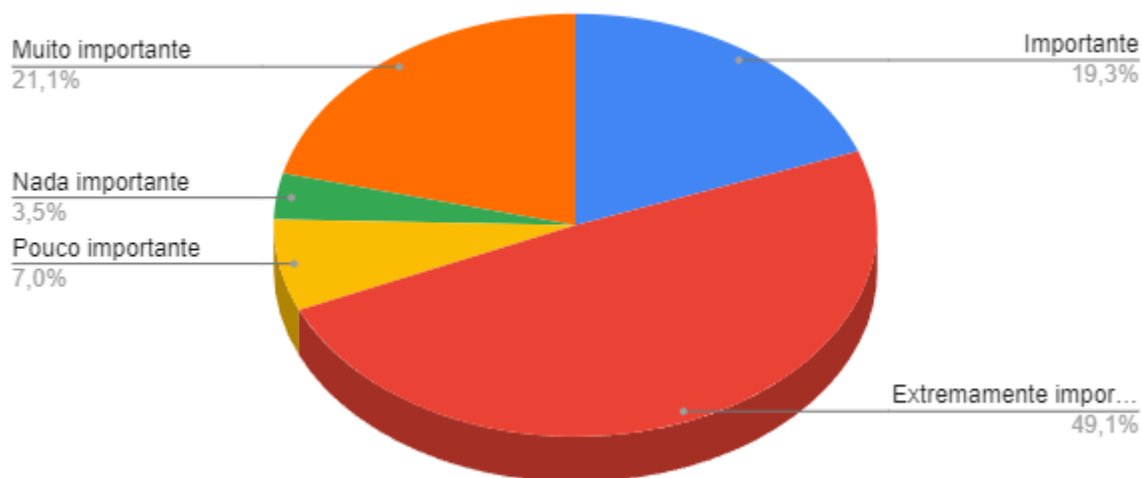


Figura 12 - Percentual de respostas para a competência transversal, Resiliência, UFJ, Jataí (2023)

Originalmente o conceito compõe o vocabulário da física, e pode ser descrito como a capacidade que alguns materiais têm de acumular energia quando submetidos à pressão, e posteriormente voltar ao estado original sem deformações. Já se tratando do comportamento humano, a resiliência pode ser vista como a capacidade de superar as adversidades de forma a não ser afetado por elas, tendo o indivíduo a capacidade de lidar com problemas, se adaptar de acordo com as mudanças, superar obstáculos e resistir a pressões advindas de diversas situações, sem ter complicações emocionais e psicológicas.

Na administração, a resiliência faz parte dos processos de gestão de mudanças e é fundamental que as pessoas dentro de uma organização consigam lidar com os problemas relacionados com o trabalho, mesmo que algumas situações não ocorram conforme esperado. Para além adaptabilidade, o conceito de resiliência também perpassa por medidas que podem ser adotadas de maneira a minimizar problemas que possam surgir no contexto laboral. A resiliência não deve ser apenas um atributo individual, mas deve estar presente nas organizações gerando uma sociedade mais resiliente, onde cada indivíduo possa ser mais livre, responsável e trabalhem de maneira confiante, com empatia e solidariedade entre seus pares.

Esta competência muito importante, demonstra que a pressão no serviço público é muito grande, tanto devido a fatores externos quanto internos, e até mesmo pelas respostas sobre o quantitativo de técnicos estar aquém do que é necessário. Por esta razão, ocupando o quarto lugar, ficou esta competência também comportamental, que tem como premissa em conformidade com o C.H.A., o conhecimento como a capacidade de saber como não absorver as pressões, as habilidades como a melhor de não absorver estas pressões e a atitude de não as absorver.

Em quinto lugar na classificação de importância, com 42,1% considerando extremamente importante, ficou a competência Liderança:

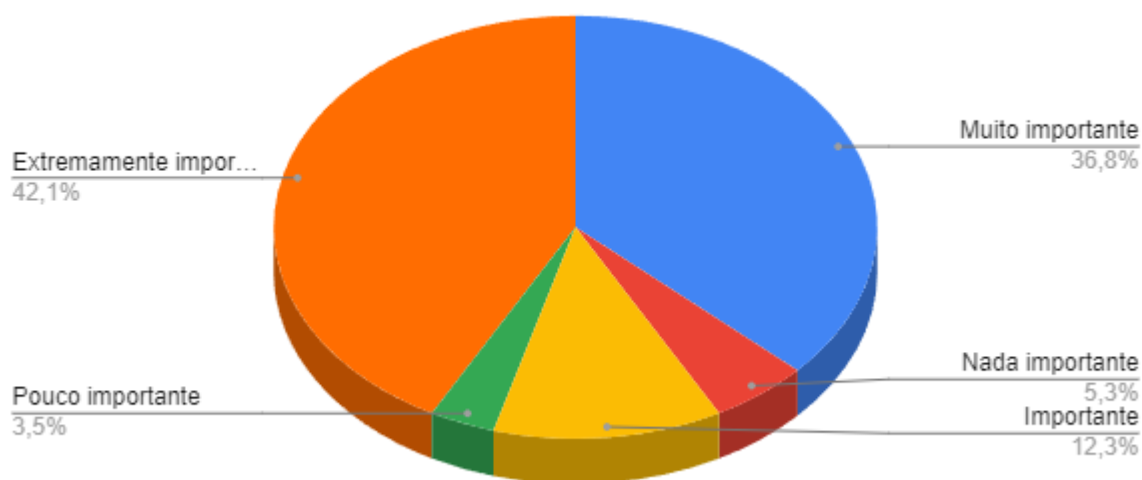


Figura 13 - Percentual de respostas para a competência transversal, Liderança, UFJ, Jataí (2023)

A liderança pode ser vista como um atributo necessário em todos os tipos de organizações humanas, estando centrada principalmente em características como o poder de influenciar pessoas, de modo a conhecer e motivá-las, mobilizando um determinado grupo, sempre de forma a promover um clima agradável entre a equipe e atingindo os resultados esperados para a organização. Assim, a liderança se constitui de maneira que líderes motivam seus subordinados dentro das organizações, estando sujeitos as normas e regras do ambiente, influenciando pessoas a trabalharem visando atingir objetivos comuns, sendo essa uma tarefa muito exigente no sentido.

Desta maneira, o líder tem um papel fundamental na gestão das pessoas da equipe e por ter a responsabilidade de repassar a cultura da empresa ou organização, entendendo-a como um todo, como se dá o funcionamento dos seus setores e processos. Uma liderança capacitada e comprometida com os resultados e com a equipe, oferece diversas vantagens dentro da organização, pois quando bem executada, estimula o espírito de equipe, a produtividade, melhores condições de trabalho, estimulando o engajamento e a sensação de pertencimento entre os membros da equipe.

A liderança é uma competência ligada a outras de maneira intrínseca, como, por exemplo, o trabalho em equipe. Geralmente um bom líder é aquele que sabe como gerenciar uma equipe (conhecimento), tem habilidades para isso e tem atitudes de líder, sendo a principal das atitudes o exemplo. O exemplo pode ser inspirador e é um fator que cria um ambiente

favorável para a motivação.

Em sexto lugar, Adaptabilidade, com 40,4%. Percebe-se que esta é a primeira competência mais técnica do que as demais, que ficou entre as mais votadas. Isso reforça que questões ligadas ao comportamento tiveram mais peso na visão dos respondentes. Sob a perspectiva do C.H.A., pode-se dizer que esta competência está ligada a capacidade criativa, o conhecimento sobre a tarefa executada é primordial neste caso, ter habilidades de negociação e lidar com imprevisto também e como atitude principal, pode-se citar a ação de flexibilizar-se para alcançar os resultados.

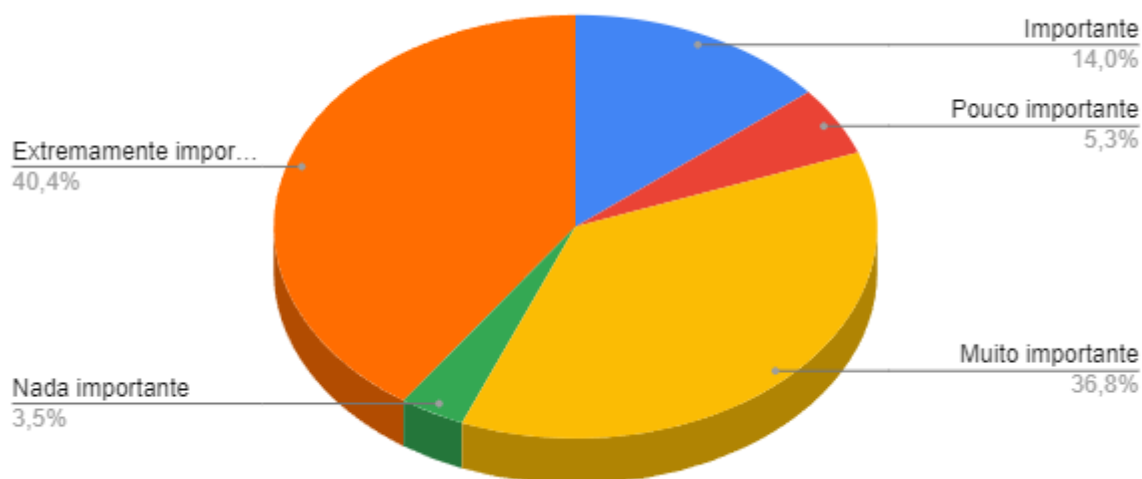


Figura 14 – Percentual de respostas para a competência transversal, Adaptabilidade, UFJ, Jataí (2023)

A adaptabilidade pode ser descrita como a prontidão para lidar com as tarefas previsíveis e capacidade de absorver ajustes imprevisíveis causados por mudanças nas condições do trabalho. Trata-se da capacidade de viver em condições diferentes daquelas às quais está naturalmente acostumado, de maneira que, conforme as constantes mudanças da vida, racionalizar e buscar a se adaptar da melhor forma em cada circunstância.

Com a prática da adaptabilidade no dia a dia, o indivíduo pode trazer benefícios que se estendem ao campo afetivo, social e profissional, tendo como principais vantagens a redução da sensação de frustração, possivelmente aumentando as chances de sucesso na carreira, pois empresas e instituições valorizam profissionais dispostos a aceitar novos desafios de maneira a não se sentirem intimidados com as variações propostas. Para além da parte profissional, a

adaptabilidade traz vantagens para a vida, pois a pessoa deixa de ficar insatisfeita em cada processo ou situação que exige adaptação, estando mais disposta a superar as adversidades, lidando de maneira positiva com seus sentimentos e encarando as mudanças como oportunidades de aprendizagem.

A gestão de tempo também ficou em sexto lugar, conforme pode-se observar no gráfico abaixo:

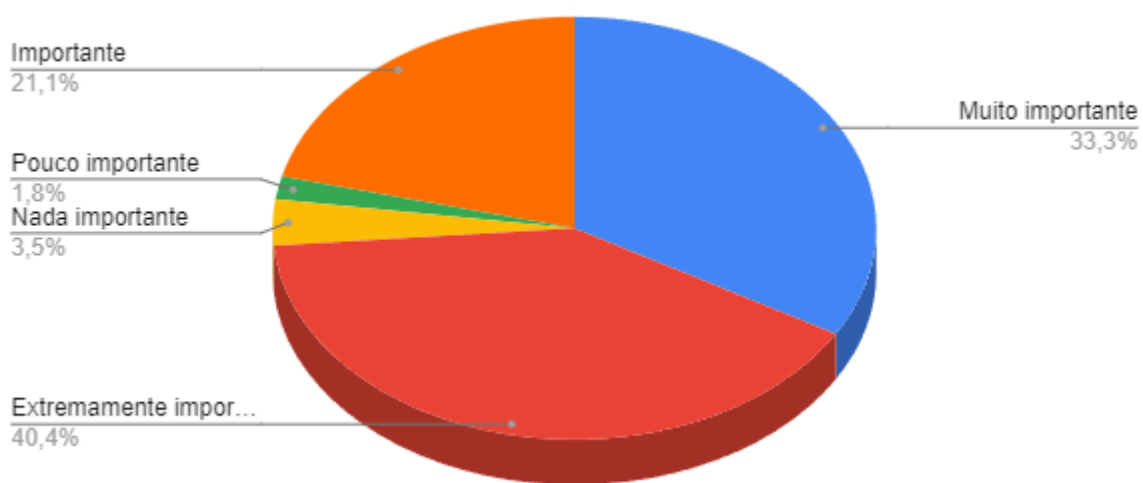


Figura 15 – Percentual de respostas para a competência transversal, Gestão de Tempo, UFJ, Jataí (2023)

Gestão de tempo pode ser descrita como o processo de planejamento sobre a quantidade de tempo que vai ser admitida para a realização de uma tarefa, de maneira a trazer mais eficiência e produtividade. Tendo consciência da quantidade de tempo determinada para cada tarefa, é possível definir prioridades, prazos e metas, ajudando a manter a organização e evitando atrasos.

Para se ter uma boa gestão do tempo, alguns tópicos são essenciais como planejamento, definição de prioridades e estabelecimento de prazos devem ser levados em consideração. Garantindo assim, que as entregas sejam realizadas dentro dos prazos, fazer a gestão do tempo ajudará os profissionais a terem uma melhor qualidade de vida. Assim, tendo uma maior organização, o trabalhador terá mais motivação e disciplina para executar suas tarefas, reduzindo custos, ganhando eficiência, evitando erros e tendo um clima organizacional mais tranquilo.

A gestão de tempo, é uma competência de cunho tanto técnico, quanto comportamental. Pois o fato de querer cumprir os prazos e esforçar-se para isso está ligada a atitude, todavia é importante o conhecimento sobre algumas ferramentas como cronogramas, organização de atividades, dentre outros e a habilidade em sua utilização.

As questões Inovação, Orientação para resultados e Negociação foram as menos votadas, tendo 36,8 %, 35,1% e 35,1% respectivamente. Demonstrando assim que sob o olhar dos respondentes, são questões menos relevantes, mas que também tem seu grau de importância. A Inovação, por exemplo, talvez não tenha sido declarada entre as mais importantes, até mesmo pelo momento que a organização vive, uma vez que para inovar faz-se necessário a melhoria de rotinas, na maioria das vezes na UFJ, como percebido pelas respostas ainda há um certo desafio para a implantação plena destas rotinas.

6.3 Descrição das Competências Transversais

Na questão 11, pediu-se aos respondentes para descreverem questões transversais que julgavam importantes e que não foram citadas no questionário. Houve 25 (vinte e cinco) respostas das quais, a competência resolução de conflitos e/ou problemas apareceu 4 (quatro) vezes. Uma outra competência específica que apareceu com frequência foi comprometimento e/ou responsabilidade que também apareceu 4 (quatro vezes). Comunicação, apareceu 3 (três) vezes e outras competências como “pensamento” de alguma forma apareceram também 3 (três) vezes: Pensamento sintético, pensamento analítico, pensamento estratégico. Apareceram também criatividade 2 (duas) vezes, escuta qualificada, conhecimento multidisciplinar, cooperatividade, proatividade, trabalho em equipe, ética e integridade, gestão de projetos, habilidade em liderança, flexibilidade, todas estas apareceram uma única vez cada.

Isso demonstra que alguns respondentes valorizam por exemplo a competência resolução de problemas e/ou conflitos, pois mesmo sendo uma questão já abordada (questão número 5 do questionário), ela foi reiterada pelos participantes. Cada um descreveu qual tipo de foco esta competência estaria ligada, mas em geral esta solução está ligada ao relacionamento interpessoal, o que denota que os gestores entendem isso como parte essencial da execução das atividades, o que demonstra uma preocupação com a qualidade dos relacionamentos no trabalho.

As demais competências, todas muito bem elencadas são competências que poderiam ser desenvolvidas e aprimoradas, por meio de treinamentos. Assim, estas informações podem ser cruciais para a otimização de quais demandas de cursos e capacitações devem ser feitas, o

que atinge um dos objetivos da Gestão de Pessoas por competências que é mapear as carências e propor soluções.

Vale destacar que alguns não responderam, sendo 20 (vinte) o total de não respondentes. Para tornar mais claro as competências tidas como faltantes, segundo os respondentes, criou-se um quadro em que consta cada uma das competências transversais elencadas, separadas pelo departamento específico:

Quadro 1 - Relação de competências transversais tidas como faltantes separadas por departamento respondente

Departamento	Competência transversal (questão 11)
Instituto de Ciências exatas e tecnológicas - ICE	Capacidade de resolver problemas de forma simples.
Sistemas de biblioteca - SIBI	Pensamento sintético. Tende a ser a capacidade de pensar de forma sintética, resumida, sobre os micros processos que por sua vez formam os macroprocessos institucionais
Diretoria de compras e licitações - DCL	Pensamento estratégico
Diretoria de Provimento e Movimentação - DPM	Competência: Criatividade, originalidade e espírito de iniciativa Descrição: Uma competência transversal desejável em todos os ambientes de trabalho. Ser criativo é ter uma mente aberta e ideias inovadoras. É essencial ter ideias interessantes em um mundo em constante evolução.
Instituto de ciências geográficas - IGEO	Competência: Interação Descrição: Capacidade de atuar em equipe, seja na condição de liderança, seja na de membro, de forma colaborativa e proativa para a solução de problemas.
Diretoria de assistência estudantil - DAE	Competência: Escuta qualificada Descrição: Capacidade de ouvir o outro e ajudá-lo a ver a situação vivenciada de maneira real e auxiliá-lo na busca de soluções. Competência: Palestrar/ conversar sobre temáticas da Psicologia Descrição: Ter habilidade para falar sobre temas variados de maneira a se ver compreendido.
Coordenação de Gestão de Processos de desenvolvimento - CGPD	01) Comunicação: capacidade de receber e passar informações a outras pessoas; 02) Trabalho em equipe: união de esforços de duas ou várias pessoas com o objetivo de alcançar um resultado comum; 03) Gestão do tempo: processo de priorização e organização de atividades/tarefas que envolve o seu planejamento e a sua execução; 04) Comprometimento: ato de realizar o que se propôs a fazer.
Diretoria de Gestão de contratos e serviços -DGCS	Conhecimento multidisciplinar entre áreas divergentes para resolução de problemas complexos
Diretoria de ensino - DE	Aprendizagem ativa: capacidade de aprender em um ambiente educacional em que os aprendizes estão

	diretamente envolvidos no processo de ensino.
Secretaria de Tecnologia da Informação - SETI	Pensamento analítico/ capacidade de pensar de forma detalhada, completa e sistemática para resolver problemas; articulação / habilidade de articulação para negociação com áreas finalísticas; flexibilidade / capacidade de se adaptar a situações atípicas; Centrado / capacidade de foco em uma tarefa mesmo com várias adversidades acontecendo ao mesmo tempo; Persistência / continuar firme em determinada atividade por um longo período;
Coordenação de pesquisa e inovação - CPI	Busca de Informações: Característica que envolve a atualização constante de dados e informações Persuasão e Rede de Contatos: Engloba o uso de estratégia para influenciar e persuadir pessoas e se relacionar com pessoas chave que possam ajudar a atingir os objetivos pretendidos
Diretoria de contabilidade e finanças - DCF	Cooperatividade/ mobilização de esforços para o bom funcionamento de todos os processos dentro do departamento
Instituto de ciências humanas e letras - ICHL	Competência: Compromisso social Descrição: Capacidade de se comprometer com atividades/trabalhos/projetos que visam o bem-estar coletivo.
Diretoria de Pós-graduação - DPG	Comunicação: habilidade de se expressar de forma clara e eficaz, tanto verbalmente quanto por escrito, e de ouvir ativamente os outros.
SEOC - Secretaria Executiva e de Órgãos Colegiados	Conhecimento do assunto/problema a ser resolvido e disponibilidade em aprender o que for necessário para a resolução dos problemas que forem demandados.
Coordenação de empenho e liquidação - CEP	CONTADOR (NECESSÁRIOS EM QUASE TODOS OS DEPARTAMENTOS)
Coordenação Administrativa/Secretaria de Tecnologia da Informação (CA/SETI)	Competência: Proatividade Descrição: Capacidade de ter proatividade nas atividades do setor.
Coordenação de gestão e planejamento - CGP	Criatividade: Ser criativo em momentos de exigência maior, poupar força de trabalho (pensar criativo), inovar para resolver problemas, trabalhar com estratégias, são características que dependem da criatividade de um profissional. Pensar fora da caixa, não trazer apenas problemas e sim ideais para soluções são maneiras de a pessoa instigar a criatividade em si.
Coordenação de Cadastro e Registro de Pessoas - CCRP	Competência: Responsabilidade Descrição: Retidão e transparência no Serviço Público. Competência: Trabalhar em equipe. Descrição: Capacidade de trabalhar com outras pessoas para se chegar a um objetivo. Competência: Aprendizado Descrição: Capacidade para estudar a legislação pertinente ao ambiente de trabalho e aprender novas rotinas administrativas.

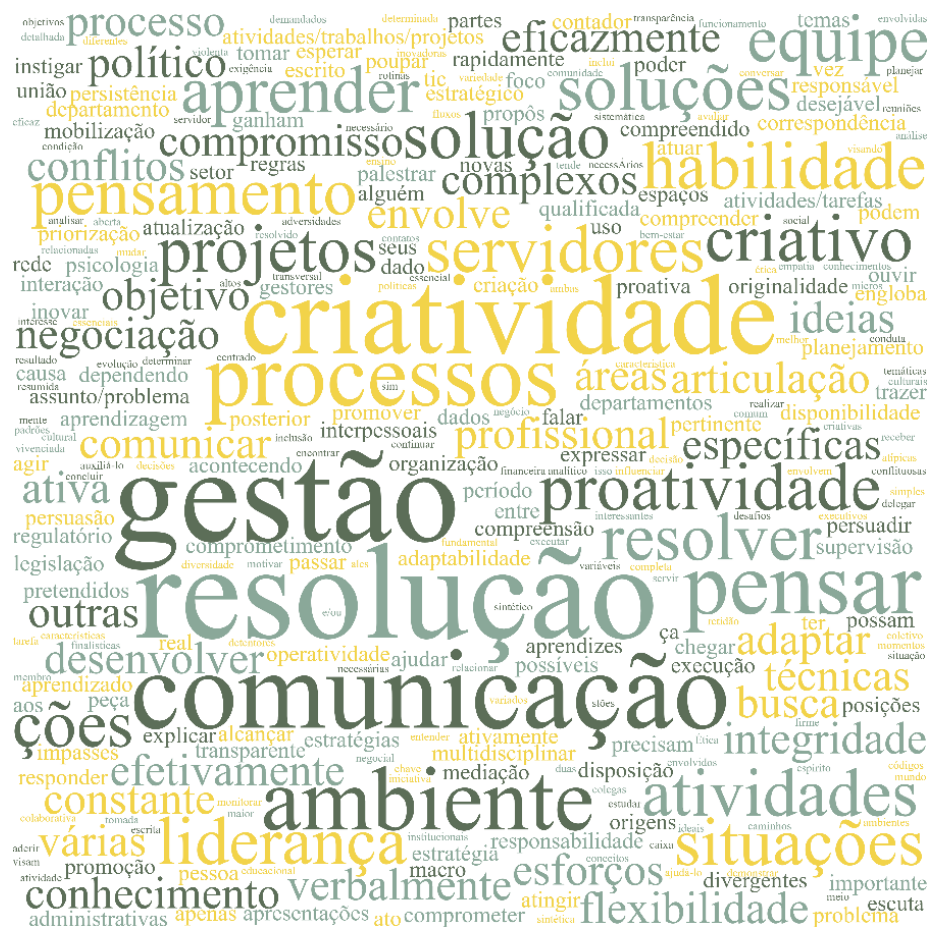
Coordenação de residência médica - COREME	Criatividade - capacidade de inovar atividades no ambiente de trabalho; Proatividade - capacidade de desenvolver atividades sem esperar que alguém peça para fazer
Coordenação de arquivo e documentação - CODARQ	Habilidades de Comunicação Descrição: Devem ser capazes de se comunicar eficazmente tanto por escrito quanto verbalmente, e em uma variedade de contextos, como reuniões, apresentações e correspondência escrita. Ética e Integridade Descrição: Os servidores públicos devem demonstrar altos padrões de integridade e ética, aderir aos códigos de conduta profissional e agir de maneira transparente e responsável. Habilidades Interpessoais Descrição: Devem ser capazes de trabalhar eficazmente com outros, incluindo colegas, o público e os detentores do poder político. Isso inclui habilidades de negociação, mediação e resolução de conflitos. Habilidades de Tomada de Decisão e Resolução de Problemas Descrição: Os servidores públicos devem ser capazes de analisar problemas complexos, tomar decisões informadas e encontrar soluções criativas. Habilidades de Gestão e Liderança Descrição: Para aqueles em posições de supervisão, habilidades de gestão e liderança são essenciais, incluindo a capacidade de delegar, motivar e desenvolver os outros. Adaptabilidade e Flexibilidade Descrição: Dado que o ambiente político e regulatório pode mudar rapidamente, os servidores públicos precisam ser capazes de se adaptar e responder a novas situações e desafios. Habilidades Técnicas Específicas Descrição: Dependendo da função, podem ser necessárias habilidades técnicas específicas, como conhecimentos em TIC, gestão financeira, gestão de projetos, análise de políticas, entre outros. Compromisso com o Serviço Público Descrição: Uma disposição para servir o público e agir no melhor interesse da comunidade é fundamental para a função de um servidor público. Competência Cultural Descrição: A capacidade de trabalhar efetivamente com pessoas de diferentes origens culturais e compreender questões relacionadas à diversidade e inclusão pode ser importante em muitos contextos de serviço público.
Secretária de infraestrutura - SEINFRA	Trabalho em equipe (quando duas ou mais pessoas unem seus esforços e conhecimentos para desenvolver um projeto ou solucionar um problema, com base em suas habilidades individuais, cada pessoa pode ser responsável por uma parte da tarefa)
Instituto de Ciências da Saúde - ICS	Comunicação. Capacidade de ouvir, analisar e utilizar as melhores palavras para ser resolutivo, diretivo e empático com o interlocutor.

Diretoria de desenvolvimento acadêmico - DDA	Competência; resolução de conflitos. Descrição: promover a solução de situações conflituosas e/ou impasses no serviço público por meio de escuta ativa, comunicação não violenta e criação de espaços de empatia visando a promoção de caminhos onde ambas as partes ganham.
Coordenação de manutenção de telefonia - CMT/SETI	Competência: Resolução de problemas Descrição: capacidade de avaliar as variáveis envolvidas em um problema e seus possíveis fluxos a fim de determinar sua causa e posterior solução. Competência: Compreensão negocial Descrição: Entender os processos e regras de negócio que envolvem diretamente nosso dia a dia no setor. Competência: Gestão de Projetos Descrição: Capacidade de planejar, executar, monitorar e concluir projetos. Habilidades de Comunicação Descrição: Capacidade de se comunicar efetivamente com a equipe, outros gestores e executivos, e explicar conceitos de forma clara.

Fonte: Elaborado pelo autor (2023)

Outras competências que apareceram com frequência nas respostas ao quadro anterior foram a escuta ativa/qualificada, conhecimento do assunto e responsabilidade. A escuta trata da capacidade do servidor de manter um diálogo com o outro, o ajudando a ver a situação vivenciada de maneira real e auxiliando na busca de soluções. Já o conhecimento no assunto/problema a ser resolvido, pode ser visto como a disponibilidade em aprender o que for necessário para a resolução dos problemas e pode ser adquirido a partir da experiência com as demandas que surgirem e capacitações que possibilitem o servidor desempenhar seu trabalho da maneira mais eficiente possível. Por fim, a responsabilidade foi uma das competências que mais se repetiram, que pode ser descrita como a retidão e transparência no serviço público.

Figura 16 - Nuvem de palavras sobre competências transversais



Fonte: Elaborado pelo autor (2023)

Na Figura 09 está retratada a nuvem de palavras, que é uma representação visual da frequência e do valor das palavras, onde foi gerada a partir das respostas obtidas no questionário do Quadro 1, e nos possibilita ter uma interpretação dos textos mais citados e ter uma interpretação mais assertiva acerca dos resultados obtidos nas respostas da pesquisa.

6.4 Competências Específicas

Nas questões de 12 a 17, pediu-se para os respondentes categorizarem entre extremamente importante, muito importante, importante, pouco importante e nada importante a competência específica relativa a cada questão. A competência tida como mais importante em primeiro lugar foi “Legislação pertinente a área em que atua (conhecer os direitos e deveres

enquanto servidor integrante do departamento específico)”, com (67,3%), respectivamente:

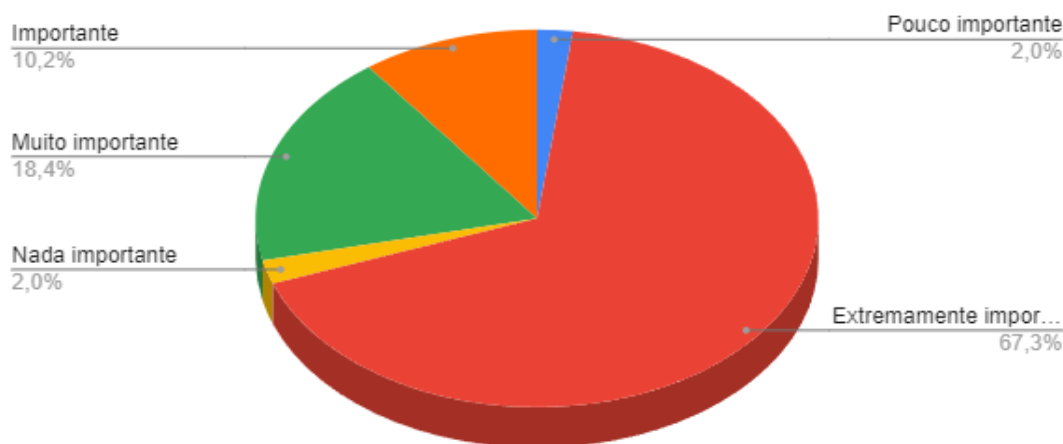


Figura 17 – Percentual de respostas para a competência específica, Legislação pertinente a área que atua, UFJ, Jataí (2023)

Na administração pública, a legislação estabelece normas básicas sobre os procedimentos realizados, visando especialmente a proteção dos direitos administrados e ao melhor cumprimento da determinada área de atuação. O entendimento da legislação pertinente a área de atuação vai permitir ao servidor entender todas as suas obrigações perante a lei, e através dela, se tem um norte para gerenciar e desempenhar o trabalho de maneira coesa e transparente.

Esta competência específica pode ser classificada como uma competência técnica, uma vez que conhecer sobre a legislação requer estudo e dedicação por parte dos servidores. E é uma questão que depende muito mais da capacidade de absorção dos normativos e instrumentos legais, o que requer uma decisão particular do servidor, haja vista o acesso as informações e legislações serem públicos. Em outras palavras, o fato de buscar entender a legislação que cerca a sua atividade está muito mais ligada ao desejo do servidor de se aprimorar e buscar as fontes, do que qualquer outra questão.

Por outro lado, como foi a competência mais bem votada, pode ser um sinalizador de que os gestores entendem que é uma lacuna existente, o que pode ser amenizado com incentivos por parte da gestão de pessoas tanto em treinamentos acerca desta temática, quanto aumentando a quantidade de questões ligadas a legislação nos próximos concursos, o que é uma forma de buscar selecionar candidatos que tenham mais esta competência.

Em segundo lugar na classificação, ficou a competência específica: “Comunicação institucional (capacidade de direcionar mensagens para construção da identidade e imagem

organizacional, de modo a estabelecer ações que promovam o diálogo e a aproximação com os seus diversos públicos, seja ele interno ou externo)”. Vale destacar que além da comunicação institucional, enquanto competência específica ter sido bem votada, comunicação, como competência transversal também foi, e ainda apareceu nas respostas abertas, o que reitera sua importância para os gestores que responderam a pesquisa.

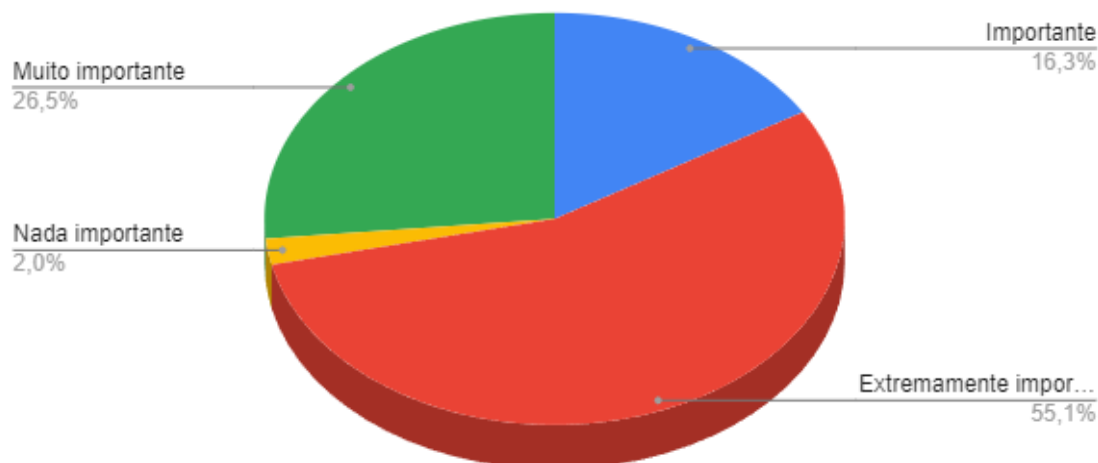


Figura 18 – Percentual de respostas para a competência específica, Comunicação Institucional, UFJ, Jataí (2023)

Comunicação é uma palavra derivada termo latino “*comunicare*” que significa tornar comum, compartilhar, trocar opiniões e pode ser visto como a capacidade humana de partilhar diferentes informações tornando o ato de comunicar uma atividade essencial para a vida em sociedade. Já para a semiótica, o ato de comunicar-se pode ser visto como a materialização do pensamento/sentimento em signos conhecidos pelas partes envolvidas no processo comunicativo, onde as interpretações destes símbolos são transmitidas e decodificadas pelo receptor.

Dessa maneira, a comunicação institucional, pode ser vista como a atividade responsável por zelar a imagem e reputação de determinada empresa ou instituição, estabelecendo ações promotoras de diálogo e interação com os públicos, sejam eles internos ou externos, na busca da reflexão da filosofia organizacional de maneira mais neutra. Assim, a comunicação institucional se mostra de extrema importância, pois visa transmitir informações,

tomadas de decisões corretas e desenvolver os relacionamentos que ocorrem dentro da organização.

No terceiro lugar, empatadas, ficaram as competências: “Criação de documentos oficiais (capacidade de redigir documentos de forma correta) e Atendimento aos usuários do setor/departamento que está lotado (capacidade de atender de maneira efetiva as demandas realizadas)”, ambas com 49 %. Vale destaca que a: “Criação de documentos oficiais (capacidade de redigir documentos de forma correta), mais uma vez é uma competência ligada a comunicação. Prova que esta temática poderá ser mais trabalhada pela gestão de pessoas em projetos futuros.

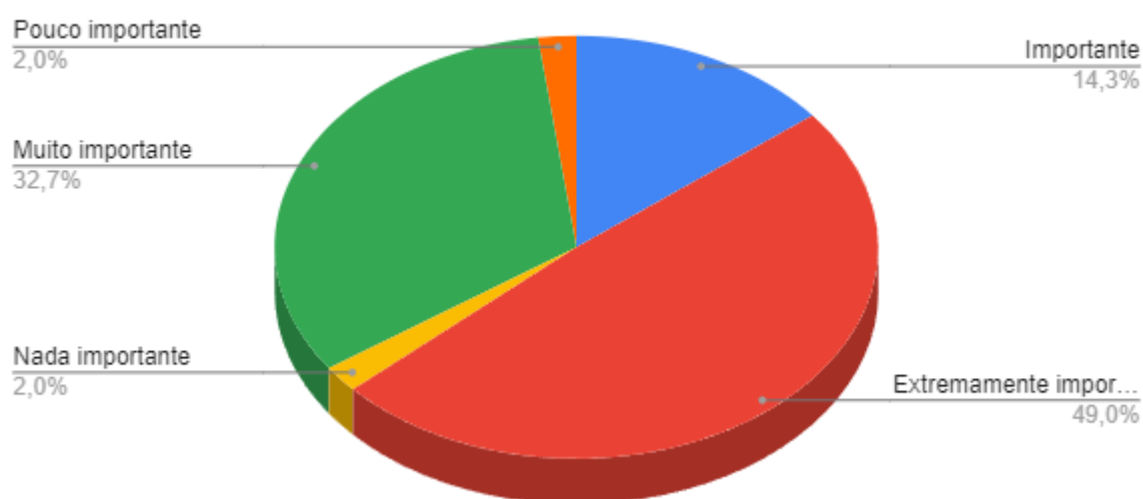


Figura 19 – Percentual de respostas para a competência específica, Criação de documentos oficiais, UFJ, Jataí (2023)

Documentos oficiais são aqueles que vem de atos oficiais, e que produzem efeito jurídico como portarias, resoluções, editais, contratos e convênios. Os documentos oficiais são criados no contexto das atividades administrativas de uma instituição, registrando informações úteis.

Dessa maneira, a falta de padronização da escrita de documentos oficiais, pode provocar erros de informação e de expediente, enfraquecendo a imagem e a identidade da instituição. Posto isso, o servidor deve ter conhecimento acerca da legislação e ter o entendimento da finalidade de cada tipo de documento, para que seja capaz de desempenhar o serviço de maneira efetiva, criando da forma correta, os tipos de documentos utilizados na sua organização, por

isso se dá a importância desta competência específica.

A questão 15 – Atendimento aos usuários do setor departamento que está lotado, ficou em terceiro lugar com 49%, está classificada com uma competência com um enfoque mais comportamental e é voltada a relações interpessoais. Tema muito recorrente nas respostas ao questionário. Este atendimento pode ser aprimorado com ações simples de capacitação, com treinamentos e até mesmo aferição do nível da satisfação dos usuários com os sistemas, o que atualmente não ocorre. O gráfico desta questão pode ser observado abaixo:

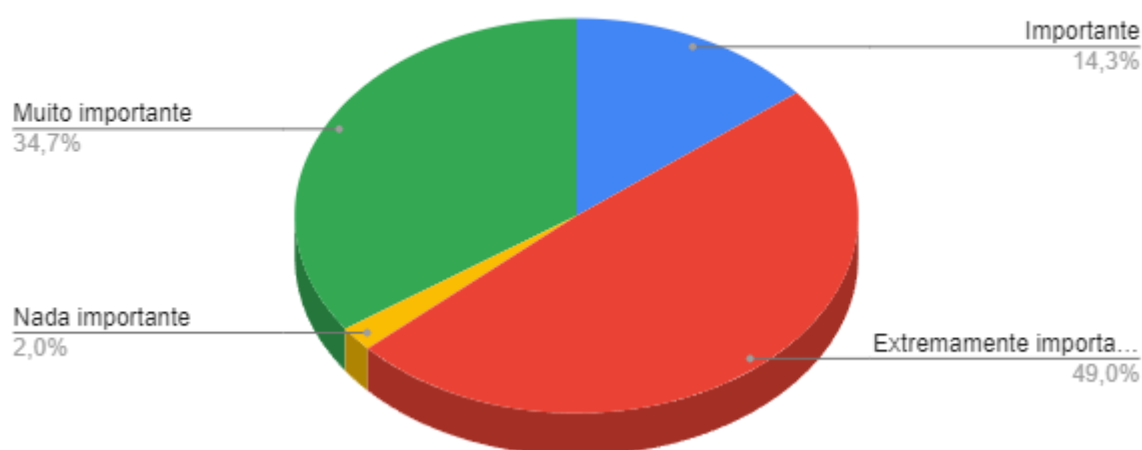


Figura 20 – Percentual de respostas para a competência específica, Atendimento aos usuários do setor/departamento, UFJ, Jataí (2023)

Atendimento pode ser visto como o ato de atender, ou seja, prestar atenção as pessoas com as quais mantemos contato, onde o bom atendimento é aquele que busca de maneira genuína atender às expectativas de um público. Para que um atendimento seja bem realizado, é necessário que o servidor conheça a estrutura organizacional e as atividades realizadas pelos funcionários. Deste modo a normatização e dedicação ao atendimento dos usuários do setor/departamento, trará um sistema que garanta a uniformidade, rapidez, presteza e qualidade no atendimento.

Em quarto lugar, ficou a competência “Utilizar sistemas administrativos (capacidade de utilizar os sistemas, realizando as demandas administrativas com efetividade)”, com 46,9%. Pode-se observar que assim como nas competências transversais, nas competências específicas preteriu-se questões que envolviam competências de caráter mais técnico. Este é um exemplo, pois apesar de ser primordial para o bom funcionamento da organização, que os servidores

entendam sobre os sistemas administrativos, ele ficou em penúltimo lugar:

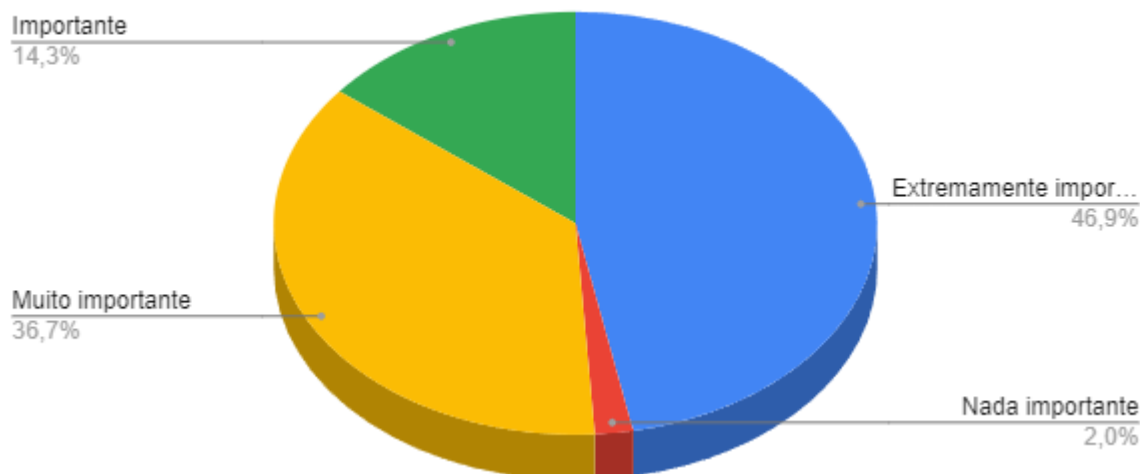


Figura 21 – Percentual de respostas para a competência específica, Utilizar sistemas administrativos, UFJ, Jataí (2023)

Sistema administrativo é um sistema integrado da administração pública, que por meio dos seus módulos, permite ao servidor realizar atividades de maneira organizada, integrada e correta, de acordo com as exigências legais. Ter conhecimento no sistema e possibilita ao servidor uma maior facilidade nas interações do dia a dia, possibilitando ter agilidade para a resolução de problemas. Outra vantagem dos sistemas administrativos, são suas conexões com bases de dados do governo, permitindo acesso de maneira ágil a informações referentes a área de atuação. Exemplos de sistemas administrativos são o SEI, ESIAPE e SIGPE.

Ocupando a última posição, ficou a competência “Pacote Office (capacidade de utilizar de maneira correta os softwares deste pacote, necessárias na administração para criação/edição de documentos)”, com 36,7%. Ou seja, na visão dos gestores que participaram da pesquisa atender bem, comunicar bem, ter conhecimento sobre a legislação, etc. São questões que são mais importantes do que conhecimento técnico sobre esta parte da informática:

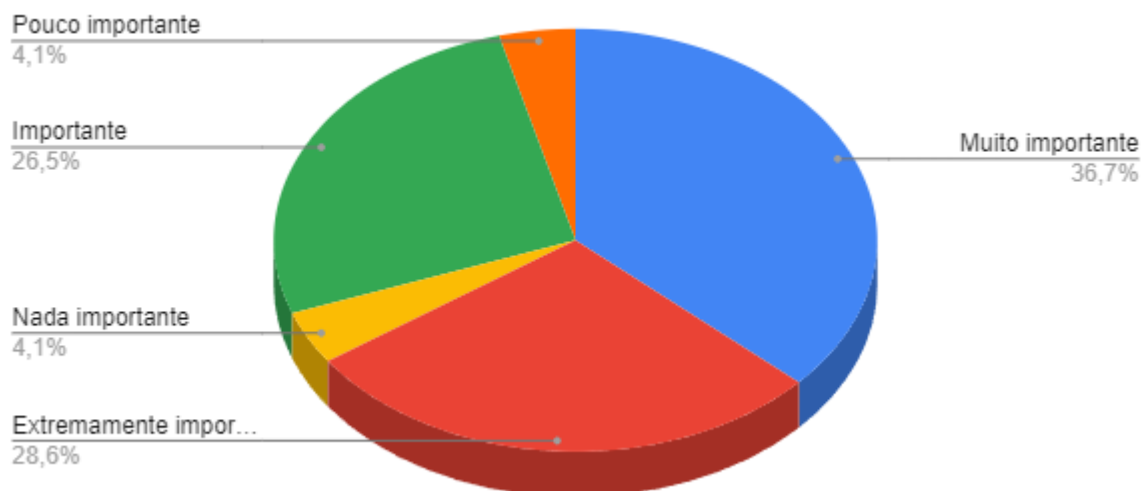


Figura 22 – Percentual de respostas para a competência específica, Pacote Office, UFJ, Jataí (2023)

O pacote Office se trata de uma suíte de aplicativos de escritório que é composta por uma série de programas de produtividade, onde os mais conhecidos são o Word, Excel e o Power Point. Além destes, existem também softwares livres, muito comuns no uso dentro da administração pública, pois se trata de programas gratuitos como o Libre Office. Atualmente, algumas soluções em nuvem também são extensamente utilizadas, como as ferramentas para gestão de arquivos do Google Drive, que possibilita ampliar de maneira significativa a capacidade de compartilhamento de informação dentro de uma equipe. A capacidade do servidor de utilizar estes sistemas de maneira eficiente, possibilita, assim como utilizar os sistemas administrativos, uma maior agilidade na entrega do serviço e realizar as atividades do dia a dia com assertividade e facilidade.

6.5 Descrição das Competências Específicas

Na questão número 18, foi pedido aos respondentes que descrevessem as competências específicas que julgavam importantes e que não apareceram no questionário. Houve 25 (vinte e cinco) respostas por parte dos participantes. Capacidade de análise e interpretação foram as mais citadas, sendo citadas 5 (cinco) vezes. Sigilo profissional apareceu uma vez, assim como criatividade, capacidade técnica, dentre outros.

Sobre a quantidade de técnicos que cada departamento julga necessário, variou entre 3 (três) e 5 (cinco). Alguns departamentos não informaram a quantidade. E os tipos de técnicos foram: técnico-administrativos assistentes em administração e técnico em contabilidade. Todos de nível médio, o que demonstra que para os respondentes as vezes a formação técnica não é um problema, e nem tão pouco menos apropriada do que a de ensino superior. Este dado pode ser um indicativo de uma questão também apontada nas respostas, que é a multiformação, por vezes, o técnico de nível superior pode ter sua formação muito específica. Uma resposta que indica esse fato é a descrição da capacidade de novos aprendizados, a capacidade de adaptar-se, ambas indicadas nas respostas.

Vale destacar que alguns não responderam, sendo 20 (vinte) o total de não respondentes. Para tornar mais claro as competências tidas como faltantes, segundo os respondentes, criou-se um quadro em que consta cada uma das competências específicas elencadas, separadas pelo departamento específico:

Quadro 2 - Relação das competências específicas tidas como faltantes e quantidade de técnicos necessários, separadas por departamento respondente

Departamento	Competências específicas (questão 18)
Sistemas de biblioteca - SIBI	Capacidade técnica - Compreende-se por capacidade técnica o conjunto de conhecimentos, saberes e habilidades técnicas específicas para a realização de tarefas inerentes as mais diversas atividades laborais da instituição.
Diretoria de compras e licitações - DCL	Tomar decisões através de dados.
Diretoria de Provimento e Movimentação - DPM	Competência: Capacidade de gerenciar os processos de trabalho. Descrição: Capacidade de elaborar, executar e avaliar ações inerentes à gestão dos processos de trabalho da área de Gestão de Pessoas, no âmbito de sua área de atuação. Quantidade de técnicos que julga necessária: 3
Instituto de ciências geográficas - IGEO	Competência: Capacidade de interpretação Descrição: Capacidade de compreender diferentes mensagens, comunicados e documentos oficiais, bem como a leitura de cenários e contextos nos quais se exija a proatividade do servidor.
Diretoria de assistência estudantil - DAE	As mesmas citadas na questão 11. Quantidade: Pelo menos, mais 3.
Coordenação de Gestão de Processos de desenvolvimento - CGPD	01) Redação de documentos oficiais: capacidade de redigir comunicações oficiais e atos normativos, com clareza e precisão, objetividade e coerência, de forma impessoal, utilizando a norma padrão; 02) Conhecimento da legislação para aplicação: capacidade

	de conhecimento da legislação pertinente ao exercício da profissão que exerce e/ou da função ou cargo que ocupa, a fim de garantir sua aplicabilidade com efetividade;
Diretoria de Gestão de contratos e serviços -DGCS	Competência: Conhecimento da legislação / Descrição: Aplicação da legislação na melhor eficiência dos contratos.
Diretoria de ensino - DE	Capacidade de utilizar os sistemas de gestão de dados: capacidade de utilizar as ferramentas contidas nos sistemas de gestão implantado a fim de coletar informações, resolver situações adversas e orientação de utilização a terceiros. Quantidade de técnicos: 2
Secretaria de Tecnologia da Informação - SETI	Pensamento analítico/ capacidade de pensar de forma detalhada, completa e sistemática para resolver problemas; articulação / habilidade de articulação para negociação com áreas finalísticas; flexibilidade / capacidade de se adaptar a situações atípicas; Centrado / capacidade de foco em uma tarefa mesmo com várias adversidade acontecendo ao mesmo tempo; Persistência / continuar firme em determinada atividade por um longo período de tempo; comunicação / capacidade de comunicar com a equipe para troca de informação e ajuda; análise de requisitos/ capacidade de entender a demanda do usuário; proatividade / capacidade de visualizar o problemas e resolver sem ninguém solicitar;
Coordenação de pesquisa e inovação - CPI	Capacidade de análise crítica de legislações. Compreender de forma profunda, a legislação sobre as temáticas trabalhadas. Criatividade Capacidade de visualizar diversas formas de resolver um problema, de maneira, ágil e eficiente.
Diretoria de contabilidade e finanças - DCF	Senso crítico/ capacidade de agir, de perceber anormalidades nos processos.
Diretoria de gestão de contratos e serviços -DGCS	Relações Pessoais: A capacidade de todos interagirem dentro de suas obrigações e situações de trabalho, de forma mais positiva e menos invasiva possível, 2 ou mais técnicos.
Diretoria de atenção a saúde do servidor- DASS	Gestão do tempo. Capacidade de utilizar o tempo de maneira adequada, atendendo as demandas do setor.
Instituto de ciências humanas e letras - ICHL	Competência: Sigilo Profissional. Descrição: Capacidade ética de guardar informações produzidas no ambiente de trabalho, visando resguardar a privacidade dos colegas de trabalho, dos usuários dos serviços e dos documentos gerados na instituição. Quantidade de técnicos que julga necessário: todos os servidores públicos.

Diretoria de Pós-graduação - DPG	Competência: Conhecimento da legislação pertinente a área em que atua Descrição: Ter conhecimento dos direitos e deveres como servidor integrante de um departamento específico. Isso envolve compreender as normas, regulamentos e políticas que regem o funcionamento desse departamento, bem como as responsabilidades e obrigações que devem ser cumpridas. Quantidade de técnicos: 2
SEOC- Secretaria Executiva e de Órgãos Colegiados	Conhecimento quanto ao assunto é muito importante, porém não é imprescindível, pois com estudo e pesquisas, há a possibilidade de fazer a análise crítica de qualquer assunto, a quantidade de técnicos dependerá da demanda de relatórios que do setor.
Coordenação Administrativa/Secretaria de Tecnologia da Informação (CA/SETI)	Competência: Capacidade de análise crítica de documentos. Descrição: Capacidade de analisar documentos de maneira crítica de modo a extrair informações ali contidas e fornecer subsídios para posterior tomada de decisão. Quantidade de técnicos que julga necessária: 2
Coordenação de gestão e planejamento - CGP	Domínio em Tecnologias: Trabalhar tendo conhecimento e domínio das ferramentas de trabalho é essencial para um bom desenvolvimento de suas tarefas, e o interesse em novas tecnologias que vão surgindo é extremamente importante para que o profissional sobressaia nas atividades e obtenha uma maior produtividade nas rotinas de trabalho.
Coordenação de Cadastro e Registro de Pessoas - CCRP	Competência: Detalhista e Minucioso Descrição: É necessário ser cuidadoso na análise de processos e na realização de cadastros, considerando o impacto que essas ações podem ter para os interessados e para a Administração Pública. Quantidade de técnicos que julga necessária: 3 Competência: Capacidade para manter-se atualizado Descrição: Competência de manter-se atualizado, considerando que a legislação está sempre sendo alterada, bem como os sistemas que a Administração utiliza. Quantidade de técnicos que julga necessária: 3
Instituto de Ciências da Saúde - ICS	competência: Capacidade de orientar adequadamente e corretamente os servidores da Unidade quanto as demandas exigidas Descrição: dotar-se de conhecimento sobre as normas, resoluções e legislação específica da demanda exigida para orientação de forma correta. Quantidade de técnicos:2 competência: capacidade de se comunicar com o público-alvo de forma efetiva descrição: capacidade de utilização da linguagem e vocabulários corretos e apropriados para veicular informações importantes aos servidores da Unidade e público em geral quantidade de técnicos: 1 competência: capacidade de organizar dados estatísticos e consolidar informações para geração de indicadores indispensáveis

	ao planejamento estratégico. Descrição: utilização de softwares e sistematização de dados quantidade: 2 técnicos
Coordenação de residência médica - COREME	Conhecimento das diretrizes que regem o setor- capacidade de analisar e compreender todas as diretrizes e normativas que regem aquele setor - todos os técnicos que trabalham no setor / departamento
Coordenação de arquivo e documentação - CODARQ	Competência Técnica Descrição: Proficiência em sistemas operacionais, linguagens de programação, gerenciamento de banco de dados, redes e segurança de TI. Análise de Dados Descrição: Capacidade de coletar, organizar e interpretar dados complexos para ajudar na tomada de decisões. Resolução de Problemas Descrição: Habilidade de identificar, analisar e resolver problemas técnicos ou de negócios utilizando abordagens lógicas e inovadoras. Conhecimento de Segurança da Informação Descrição: Compreender como proteger a infraestrutura de TI, os dados e as informações de ameaças internas e externas. Gestão de Projetos Descrição: Habilidades para planejar, organizar e gerenciar recursos para entregar projetos de TI específicos dentro do prazo e do orçamento. Desenvolvimento de Software Descrição: Compreensão dos princípios de design de software, experiência em codificação, teste e depuração de programas. Competências em Cloud Computing Descrição: Entendimento de como projetar, implementar e gerenciar soluções baseadas na nuvem. Inteligência Artificial e Aprendizado de Máquina Descrição: Compreensão dos princípios e práticas de AI e ML, bem como a capacidade de aplicar essas técnicas para resolver problemas do mundo real. Habilidades de Comunicação Descrição: Capacidade de explicar conceitos técnicos complexos para colegas não técnicos e clientes. Compreensão dos Negócios Descrição: Habilidade de entender como a tecnologia pode ser aplicada para atender às metas e objetivos de negócios. Liderança e Gestão de Pessoas Descrição: A habilidade de liderar e gerenciar equipes, fornecer orientação, resolver conflitos, e desenvolver talentos é crucial. Gestão de Projetos Descrição: Capacidade de planejar, executar, monitorar e concluir projetos de TIC de forma eficaz e eficiente. Conhecimento Técnico Descrição: Uma sólida compreensão das tecnologias atuais e

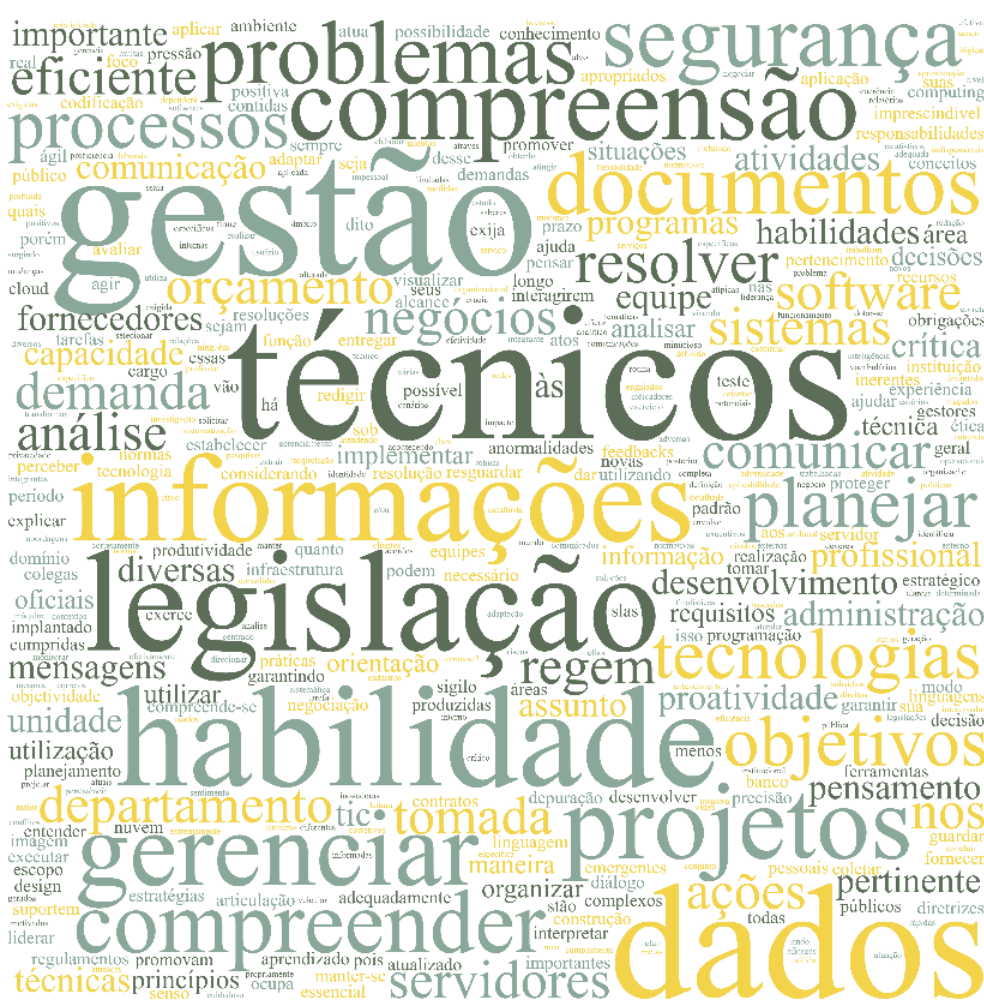
	emergentes é essencial. Isso pode incluir infraestrutura de TI, segurança, sistemas de banco de dados, desenvolvimento de software e cloud computing. Gestão de Risco e Segurança da Informação Descrição: Compreensão dos potenciais riscos de TI e a capacidade de planejar e implementar medidas de segurança. Gestão de Fornecedores Descrição: Habilidade para selecionar e gerenciar fornecedores, negociar contratos, e garantir o cumprimento dos acordos de nível de serviço (SLAs). Pensamento Estratégico Descrição: Habilidade para desenvolver e implementar estratégias de TI que suportem os objetivos da organização. Habilidades de Comunicação Descrição: Capacidade de se comunicar efetivamente com a equipe, outros gestores e executivos, e explicar conceitos técnicos de forma clara. Gestão de Orçamento Descrição: Habilidade para planejar e gerenciar o orçamento de TIC, garantindo que os recursos sejam usados de forma eficiente. Tomada de Decisão Descrição: Capacidade de tomar decisões bem informadas e eficazes sob pressão, muitas vezes com informações limitadas. Adaptação à Mudança Descrição: Habilidade para se adaptar às mudanças rápidas no ambiente de tecnologia, incluindo novas tecnologias e práticas emergentes.
Secretária de infraestrutura - SEINFRA	Comunicação institucional (capacidade de direcionar mensagens para construção da identidade e imagem organizacional, de modo a estabelecer ações que promovam o diálogo e a aproximação com os seus diversos públicos, seja ele interno ou externo)
Diretoria de desenvolvimento acadêmico - DDA	Competência: dar feedbacks para equipe. Descrição: estabelecer uma rotina de feedbacks positivos e corretivos para a equipe, a fim de manter os integrantes engajados e motivados, com sentimento de pertencimento, a fim de promover bem-estar e alcance dos objetivos traçados.
Coordenação de manutenção de telefonia - CMT/SETI	Competência: Gerência de projetos Descrição: liderar o trabalho das equipes para atingir os objetivos dos projetos dentro do escopo definido. Quantidade de técnicos que julga necessária: 1 Competência: Análise de requisitos Descrição: Realizar a investigação, definição e escopo de novos sistemas dentro do contexto do negócio. Quantidade de técnicos que julga necessária: 4 Competência: Desenvolvimento de software Descrição: Compreensão dos princípios de design de software, experiência em codificação, teste e depuração de programas ao transformar os requisitos levantados no software propriamente dito. Quantidade de técnicos que julga necessária: 6

Fonte: Elaborado pelo autor (2023)

Além das competências já citadas, outras duas apareceram com frequência no Quadro 2, e merecem destaque devido a sua importância para a realização de um serviço com qualidade, estas são o conhecimento sobre as legislações e a capacidade de utilizar os sistemas de gestão.

O conhecimento sobre as legislações e as temáticas trabalhadas pode ser descrito como a capacidade de conhecimento da legislação pertinente ao exercício da profissão que exerce e/ou função que ocupa, tendo conhecimento dos direitos e deveres como servidor integrante de um departamento. Já a capacidade de utilizar os sistemas de gestão, pode ser descrita como a capacidade de utilizar as ferramentas contidas nos sistemas de gestão implantado a fim de realizar o serviço com a maior eficiência e de maneira assertiva.

Figura 23 - Nuvem de palavras sobre competências específicas



Fonte: Elaborado pelo autor (2023)

O Quadro 2 também possui uma nuvem de palavras que traz uma boa percepção das competências específicas que tiveram mais ocorrências dentro das repostas, onde palavras como Informações, Legislação, Dados e Gestão podem ser vistos com maior destaque indicando uma grande ocorrência dentro das respostas dos participantes.

Como pode ser percebido tanto na primeira, quanto na segunda nuvem de palavras, bem como em todo o mapeamento de competências feito. As competências elencadas na maioria das vezes se referem a questões comportamentais, desta forma pode-se entender que na visão dos respondentes é um ponto de melhoria a ser tratado. Vale destacar também que além de serem competências voltadas a questões comportamentais, também dizem respeito a relações interpessoais, o que pode ser um ótimo termômetro para aplicação de um plano de ação que desenvolva estas competências.

Salienta-se que esta pesquisa não objetivou medir as competências instaladas, nem tão pouco aferir a diferença entre as instaladas e as necessárias. Objetivou-se na verdade, mapear as competências necessárias para o corpo de técnicos administrativos para que este desenvolva suas atividades alinhadas com as necessidades institucionais, o que quer dizer que estes resultados podem ser utilizados tanto para questões de contratação, quanto para ações internas de otimização na gestão de pessoas.

No que se refere a contratação de pessoal, por se tratar de uma pesquisa em um órgão público, onde é sabido que o processo de contratação se dá por meio de concurso público, e, portanto, devem ter uma condução definida por meio de edital, as competências aqui levantadas podem servir de norte no momento da elaboração da metodologia para as provas que avaliarão os candidatos. Estas provas, na imensa maioria das vezes são a única ferramenta que servirão como filtro para selecionar o candidato com as competências que estejam alinhadas com as necessidades organizacionais.

É um grande desafio, visto que conforme demonstrado nos quadros tanto das competências transversais, quanto das competências específicas sejam bastante variados entre si, existem vários pontos que são convergentes. De maneira resumida foi demonstrado e separado por departamento, o que facilita o entendimento de maneira setORIZADA, isso pois as competências necessárias para um técnico em informática são bem diversas de um técnico em contabilidade, por exemplo, enquanto para um técnico de contabilidade saber do pacote office é importante e pode ser um diferencial, é inconcebível para um técnico de informática não conhecer.

Implementar uma verificação por meio de uma prova de conhecimentos específicos para que possam ser checados se os candidatos possuem ou não as competências necessárias é uma

tarefa árdua. Por outro lado, o simples fato de se ter estas informações como fonte para se basear em qual são as necessidades institucionais, é uma riqueza inestimável. Para exemplificar, como medir por exemplo, o nível de ética de um candidato. É uma competência que apareceu diversas vezes, mas que é muito difícil de ser mensurada. O simples fato de se conhecer o código de ética do servidor público, tema recorrente nos concursos, não garante o seu cumprimento por parte do candidato.

Os técnico-administrativos são primordiais para o desempenho e suporte das atividades universitárias, por esta razão, buscar desenvolver e aprimorar suas competências é um fato de diferenciação, uma ação estratégica que pode melhorar o desempenho institucional. De tal forma, a análise das respostas aqui elencadas, demonstrou que há uma necessidade explícita de pessoas com tato, com empatia, colaborativas e que queiram contribuir de maneira participativa. As respostas na sua imensa maioria não foram para o técnico ter mais conhecimento sobre o sistema “a” ou “b”, mas sim, diz muito mais sobre as relações interpessoais. Isso pode ter ocorrido, devido a alta carga de trabalho com que os atuais gestores têm que lidar, prova disso é algumas das respostas, em alguns departamentos pedirem no mínimo mais 5 (cinco) técnicos para aquele setor, setor este que atualmente consta com 2 (dois) ou 3 (três) servidores, esta resposta é muito reveladora, pois mostra a quão exaustiva pode estar sendo a carga de trabalho.

Esta pesquisa também atendeu a uma questão muito importante, prevista no PGD, plano de gestão e desempenho, este plano como visto anteriormente, estabelece metas ligadas a gestão de pessoas, quanto ao seu desenvolvimento e aprimoramento. Desta maneira, o diagnóstico de competências é uma das etapas solicitadas no PGD, e uma parte deste diagnóstico se dá pelo mapeamento de competências. Assim, percebe-se que sendo o primeiro mapeamento de competências feito na UFJ, é um passo inicial muito importante, mesmo que tímido, para o desenvolvimento da gestão de pessoas da UFJ.

6.6 As Limitações do Estudo

Como limitações do estudo cita-se, em primeiro lugar, a falta de entendimento por parte de alguns respondentes dos conceitos de competências e suas variáveis, mesmo que tenham sido brevemente explicados na introdução do questionário e no e-mail que foi enviado junto com o formulário. Esta falta de entendimento, pode ser inferida pela baixa adesão nas questões que eram abertas e precisavam que os respondentes discorressem sobre as competências que julgavam necessárias. Em segundo lugar, cita-se a falta de interesse em alguns respondentes em dedicar para escrever mais e debruçar para responder o questionário, prova disso é que dos 45

(quarenta e cinco) que responderam a pesquisa, apenas 25 (vinte e cinco) responderam a questão 11 (onze) e 28 (vinte e oito) responderam a questão 18 (dezoito), ambas questões abertas e que, portanto, necessitavam de um pouco mais de tempo.

Outra particularidade que também pode ser ressaltada como limitação, é o fato de a imensa maioria não colocar o tipo de técnico-administrativo que precisaria, se são técnicos em contabilidade, assistentes em administração, técnicos de informática e/ou outros. Alguns não colocaram a quantidade de técnicos e outros que colocaram não especificaram o tipo de técnico. Das respostas referentes a pergunta sobre a quantidade e tipos de técnicos, talvez os respondentes não tenham entendido a indagação ou ainda, não tenham tido senso crítico para mensurar e dizer a quantidade. Um dos respondentes por exemplo, colocou: “5”, sem especificar de qual tipo seriam estes “5” técnicos.

Por último, uma limitação que foi percebida, mas talvez seja própria da instituição por estar em processo de emancipação, foi a falta de senso crítico por parte de alguns gestores para opinar sobre algumas competências que eles próprios citaram, como, por exemplo, casos em que gestores colocaram de forma genérica a competência que desejavam que os servidores tivessem. Ademais, considera-se que de uma forma geral os respondentes atenderam ao que foi proposto e a contribuição deles foi satisfatória.

7. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Como foi possível observar nesta pesquisa, por meio do mapeamento das competências necessárias para que o corpo de técnicos administrativos da UFJ desenvolva suas atividades de forma alinhada com as necessidades institucionais, são vários os desafios a serem superados e existe uma enorme possibilidade de otimização, tanto na contratação de servidores que possuam as competências elencadas, quanto na criação de capacitações que consigam desenvolver e otimizar estas competências.

Evidenciou-se também algumas percepções que são similares entre os gestores que responderam ao questionário, sendo a competência comunicação a de maior destaque, seguida de responsabilidade e comprometimento. Além disso, percebeu-se uma certa valorização do técnico de nível médio em relação ao de nível superior e o desejo em técnicos polivalentes e com competências multifacetadas.

Além de mapear as competências e verificar alguns perfis que são desejados nos setores participantes, foram verificadas as competências que são tidas como mais importantes e que a organização deve manter, ou criar elementos para desenvolver e/ou aprimorar, as

categorizando-as, em grau de importância. Foram mapeadas as competências neste estudo de caso, competências estas tanto transversais, como específicas, com isso, entende-se que os objetivos e resultados esperados deste estudo, foram alcançados.

Os dados e informações levantadas pelo mapeamento de competências poderá ser norteador para ações da gestão de pessoas da Universidade Federal de Jataí. Além de ser um cumprimento de uma determinação legal, que é o PGD, plano de gestão e desempenho. Para tomada de decisão em um nível mais estratégico, ter um diagnóstico da organização é parte primordial do processo, neste sentido esta pesquisa poderá contribuir, servindo para consultas futuras para os gestores da Universidade Federal de Jataí.

Esta pesquisa contemplou o estudo de uma universidade federal, como estudo de caso, mas poderá avançar em mais conhecimentos, à medida que os estudos abranjam mais universidade, visto as inúmeras possibilidades existentes acerca deste tema nas instituições de ensino superior – IES. Este mapeamento pode obter mais resultados de pesquisa relativas a este tema tão relevante, que é a gestão de pessoas por competência e que pôde contribuir para a gestão organizacional.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALBUQUERQUE, L. A gestão estratégica de pessoas. In: ALBUQUERQUE, L. As pessoas na organização. São Paulo: Gente, 2002.

ASSIS, M. C. Metodologia do Trabalho Científico. In: E. M. B. de Faria; A. C. S. Aldrigue. (Org.). Linguagens: uso e reflexões. 3. Ed. João Pessoa: Editora Universitária UFPB, 2009. Disponível em <http://biblioteca.virtual.ufpb.br/files/metodologia_do_trabalho_cientifico_1360073105.pdf>. Acesso em: 22 jan. 2021.

ARTHUR, M. B.; ROUSSEAU, D. M. The boundaryless career: a new employment principle for a new organization era. New York: Oxford University Press, 1996

BARBOSA, L. (2003). Igualdade e meritocracia: a ética do desempenho nas sociedades modernas Rio de Janeiro, RJ: Editora FGV.

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

BRUNO-FARIA, M. F.; BRANDÃO, H. P. Gestão de competências: identificação de competências relevantes a profissionais da área de T&D de uma organização pública do Distrito Federal. Revista de Administração Contemporânea, Rio de Janeiro, v. 7, n. 3, p. 35-56, jul./set. 2003.

BOYATZIS, R. E. Self-Directed Learning. Executive Excellence. Feb 2004. Vol. 21. No. 2. pp. 11 e 12

BURIGO, C. C. D.; LAUREANO, R. J. Desafios e perspectivas da gestão por competência na Universidade Federal de Santa Catarina. Revista Gestão Universitária na América Latina-GUAL, v. 6, n. 1, p. 197-211, 2013.

CARBONE, Pedro P. et al. Gestão por competências e gestão do conhecimento. 3. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2009.

CHIAVENATO, I. Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. 4. ed. São Paulo: Manole, 2014.

CRESWELL, J. W. Projeto de pesquisa métodos qualitativo, quantitativo e misto. 3ª ed. Porto Alegre: Artmed. 2010

D'AMELIO, M.; GODOY, A. S. Competências gerenciais: a trajetória de construção entre gerentes do setor de saneamento. In: XXXIII Encontro Anual da ANPAD. São Paulo: ANPAD, 2009. CD-ROM

DUTRA, J. S.; HIPOLITO, J. M. A.; SILVA, C. M. Gestão de pessoas por competências: o caso de uma empresa do setor de telecomunicações. Revista de Administração Contemporânea, v.1, jan.-mar. 2000.

DUTRA, Joel de Souza. Gestão de Competências. São Paulo: Ed. Gente, 2001.

DUTRA, J. S. Competências: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna. São Paulo: Atlas S.A., 2004.

ENNIS, M. R. Competency models: a review of the literature and the role of the employment and training administration (ETA). Office of Policy Development and Research, Employment and Training Administration, US Department of Labor, 2008

FISCHER, A. L. Um resgate conceitual e histórico dos modelos de gestão de pessoas. In: Fleury, M., (org.). As pessoas na organização. São Paulo: Editora Gente, 2002.

FISCHER, A. L. A constituição do modelo competitivo de gestão de pessoas no Brasil: um estudo sobre as empresas consideradas exemplares. 1998. Tese (Doutorado em Administração de Recursos Humanos) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 1998.

FITZ-ENZ, J. Retorno do investimento em capital humano. São Paulo: Makron, 2001.

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

GRACIOLI, C. Impacto do capital intelectual na performance organizacional, 2005, 135f. Dissertação (Mestrado em Administração), Universidade Federal de Santa Maria, Rio Grande do Sul, 2005.

GRAMIGNA, M. R. Barreiras e Dificuldades na Implantação de um Banco de Talentos. Disponível em: <http://www.rh.com.br>. Acesso em: 19 de março de 2003.

GRAMIGNA, M. R. Modelo de competências e gestão de talentos. São Paulo: Makron Books, 2002.

GIL, Antônio Carlos. Como elaborar projetos de pesquisa. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2019.

HARRISON, J. S. A administração estratégica de recursos e relacionamentos. Porto Alegre: Bookman, 2005.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. Fundamentos metodologia científica. 4.ed. São Paulo: Atlas, 2001.

LOUFRANI-FEDIDA S., & MISSIONIER, S. (2015). The project manager cannot be a hero anymore! Understanding critical competencies in project-based organizations from a multilevel approach. International Journal of Project Management, 33(1), 1220–1235.

MANUELA, S. R.; SILVA, M. A. M. Competências organizacionais desenvolvidas pela Escola Nacional de Administração Pública como Escola de Governo (1986-2016). Cadernos Gestão Pública e Cidadania, v. 26, n. 83, 2021

MACEDO, I. I.; RODRIGUES, D. F.; JOHANN, M. E. P.; CUNHA, N. M. M. Gestão de pessoas. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2012.

MINAYO, M. C. de S. (Org.). O desafio do conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde. 14ª ed. Rio de Janeiro: Hucitec, 2014. 408 p.

MINTZBERG, H. Criando organizações eficazes – estruturas em cinco configurações. São Paulo: 2. Ed. Atlas, 2009.

NASSIF, V. M. J. Gerindo o desempenho. In HANASHIRO, D. M. M.; TEIXEIRA, M. L. M.; ZACCARELLI, L. M.; GODOY, A. S. Gestão do fator humano: uma visão baseada em stakeholders. São Paulo, SP: Saraiva, 2008, Pág. 289 a 327.

PARRY, S. B. The quest for competencies. Training, v 33, n.7, p. 48-54, 1996.

PEREIRA, M. I.; SANTOS, S. A. Modelo de Gestão: uma análise conceitual. São Paulo: Pioneira-Thomson Learning, 2001.

PIZZANI, L. A Arte da Pesquisa Bibliográfica na Busca do Conhecimento. Rev. Dig. Bibl. Ci. Inf., Campinas, v.10, n.1, p.53-66, jul./dez. 2012.

PRODANOV, C. C.; FREITAS, E. C. Metodologia do trabalho científico [recurso eletrônico]: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico, 2. ed. Novo Hamburgo: Feevale, 2013.

RABAGLIO, Maria Odete. Seleção por Competências. 2ª edição – Editora: Educator, São Paulo, 2001.

RIBEIRO, Antonio de Lima. Gestão de pessoas. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2012.

SANTOS, B. S. Pela mão de Alice: o social e o político na pós-modernidade. São Paulo: Cortez, 2001.

Sistema de organização e inovação do governo federal. SIORG. Disponível em: <https://www.gov.br/economia/pt-br/assuntos/gestao/estruturas-organizacionais>. Acesso em 09 de mai. de 2023.

SIQUEIRA, M. V. S. Gestão de pessoas e discurso organizacional. 2. ed. São Paulo: Juruá, 2009.

SIQUEIRA, M.V.S.; MENDES, A. M. Gestão de pessoas no setor público e a reprodução do discurso do setor privado. Revista do Serviço Público, ano 60, n. 3, p. 241-250, jul./set. 2009.

STOR, M.; KUPCZYK, T. Differences in competency management– comparative analysis between Polish, Spanish, and Austrian business practices. Journal of Intercultural Management, v. 7, n. 2, p. 49-74, 2015.

Universidade Federal de Jataí. UFJ. A História. Disponível em: <https://portalufj.jatai.ufg.br/p/30348-universidade-federal-de-jatai>. Acesso em 22 mai. de 2023.

Universidade Federal de Jataí. UFJ. Página inicial. Disponível em:

<https://portalufj.jatai.ufg.br/>. Acesso em 22 mai. de 2023.

Universidade Federal de Jataí. UFJ. Relatório de Gestão da UFJ. Disponível em:
<https://secplan.jatai.ufg.br/p/rg>. Acesso em 09 de mar. de 2022.

YIN, R. K. Estudo de Caso: Planejamento e Métodos. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2015.

ZANINI, M. T. F. (2009). A liderança eficaz - contexto brasileiro. In C. Migueles, & M. T. F. ZANINI (Org.). Liderança baseada em valores: caminhos para a ação em cenários complexos e imprevisíveis Rio de Janeiro, RJ: Elsevier.

ANEXOS

ANEXO A - Questionário para mapeamento de competências (elaborado com base nas teorias de D'Amelio e Godoy, 2009).

Orientações para responder ao questionário:

Para orientar suas respostas de acordo com a teoria atrelada ao assunto, esclareço:

Competência: "Competência é entendida sobre o enfoque da mobilização de capacidades na aplicação do saber (conhecimentos), do saber fazer (habilidades) e do saber agir (atitudes), para resolver problemas ou superar desafios" (D'Amelio e Godoy, 2009).

As competências se dividem em duas classes:

- Transversais (comuns a todas as áreas) e,
- Específicas (próprias a cada área, profissão, departamento e/ou cargo).

Departamento/Unidade: _____

Competências transversais (comuns a todas as áreas)

Para responder as questões de 1 a 10, avalie as competências listadas e as classifique entre "Nada importante" e "Extremamente importante".

Conhecimento, habilidades e atitudes	Nada importante	Pouco importante	Importante	Muito importante	Extremamente importante
Questão 1 - Trabalho em equipe (quando duas ou mais pessoas unem					

seus esforços e conhecimentos para desenvolver um projeto ou solucionar um problema, com base em suas habilidades individuais, cada pessoa pode ser responsável por uma parte da tarefa)					
Questão 2 - Comunicação (capacidade pessoal de se comunicar com os colegas de trabalho próximos e de outras unidades, bem como com as chefias).					
Questão 3 - Liderança (habilidade de motivar, influenciar, inspirar e comandar um					

grupo de pessoas a fim de atingir objetivos)					
Questão 4 - Adaptabilidade (capacidade de se adaptar a novas situações, circunstâncias e necessidades, possibilitando viver em condições diferentes daquelas às quais está naturalmente acostumado)					
Questão 5 - Solução de problemas (capacidade de descobrir, analisar e resolver problemas, encontrando uma solução que melhor resolva o problema em questão)					
Questão 6 -					

Orientação para resultados (capacidade que um profissional tem para focar na concretização dos objetivos do serviço e, assim, garantir que os resultados sejam alcançados conforme o esperado)					
Questão 7 - Negociação (processo de comunicação interativo estabelecido quando duas ou mais partes buscam um acordo, para atender a seus interesses)					
Questão 8 - Resiliência (capacidade de se recuperar e adaptar-se diante de adversidades,					

desafios e situações estressantes)					
Questão 9 - Inovação (qualquer iniciativa que crie algo novo ou reinvente algo, explorar novas ideias de forma bem-sucedida)					
Questão 10 - Gestão de tempo (processo de planejamento consciente sobre a quantidade de tempo dispensada para a realização de tarefas, de modo a aumentar a produtividade e a eficiência)					

Questão 11 - Competências transversais

Exemplo:

Competência: Pensamento analítico.

Descrição: Capacidade de pensar de forma detalhada, completa e sistemática para resolver problemas.

Agora, conforme o exemplo acima, descreva abaixo competência(s) que julgar necessárias, bem como sua(s) descrição(ões).

Competência(s) / Descrição(ões)

Competências específicas (próprias a cada área, profissão, departamento e/ou cargo)
Para responder as questões de 12 a 17, avalie as competências listadas e as classifique entre "Nada importante" e "Extremamente importante".

Conhecimento, habilidades e atitudes	Nada importante	Pouco importante	Importante	Muito importante	Extremamente importante
Questão 12 - Comunicação institucional (capacidade de direcionar mensagens para construção da identidade e imagem organizacional, de modo a estabelecer ações que promovam o diálogo e a aproximação com					

os seus diversos públicos, seja ele interno ou externo)					
Questão 13 - Legislação pertinente a área em que atua (conhecer os direitos e deveres enquanto servidor integrante do departamento específico)					
Questão 14 - Criação de documentos oficiais (capacidade de redigir documentos de forma correta)					
Questão 15 - Atendimento aos usuários do setor/departamento que está lotado (capacidade de atender de maneira efetiva as demandas realizadas)					
Questão 16 - Pacote office					

(capacidade de utilizar de maneira correta os softwares deste pacote, necessárias na administração para criação/edição de documentos)					
Questão 17 - Utilizar sistemas administrativos (capacidade de utilizar os sistemas, realizando as demandas administrativas com efetividade)					

Questão 18 - Competências específicas

Exemplo:

Competência: Capacidade de análise crítica de relatórios.

Descrição: Capacidade de analisar relatórios de maneira crítica de modo a extrair informações ali contidas e fornecer subsídios para tomada de decisão.

Quantidade de técnicos que julga necessária: 2

Agora, conforme o exemplo acima, descreva abaixo a(s) competência(s) que julgar necessárias, bem como sua(s) descrição(ões).

Competência(s) / Descrição(ões) / Quantidade de técnicos que julga necessária
