

**ROSELI DA SILVA BERNARDES**

**MAPEAMENTO DE COMPETÊNCIAS COMO PREMISA PARA O  
GERENCIAMENTO DA FORÇA DE TRABALHO: O CASO DA UNIVERSIDADE  
FEDERAL DE VIÇOSA**

Dissertação apresentada à Universidade Federal de Viçosa, como parte das exigências do Programa de Pós-Graduação em Administração Pública, para obtenção do título de *Magister Scientiae*.

Orientador: Diego Costa Mendes  
Coorientadora: Fernanda Maria de Almeida

**VIÇOSA – MINAS GERAIS  
2024**

**ROSELI DA SILVA BERNARDES**

**MAPEAMENTO DE COMPETÊNCIAS COMO PREMISSA PARA O  
GERENCIAMENTO DA FORÇA DE TRABALHO: O CASO DA UNIVERSIDADE  
FEDERAL DE VIÇOSA**

Dissertação apresentada à Universidade Federal de Viçosa, como parte das exigências do Programa de Pós-Graduação em Administração Pública, para obtenção do título de *Magister Scientiae*.

Roseli da Silva Bernardes  
Autora

Diego Costa Mendes  
Orientador

Fernanda Maria de Almeida  
Coorientadora

## RESUMO

BERNARDES, Roseli da Silva, M.Sc., Universidade Federal de Viçosa, outubro de 2024. **Mapeamento de competências como premissa para o gerenciamento da força de trabalho: o caso da Universidade Federal de Viçosa.** Orientador: Diego Costa Mendes.

O governo federal, por meio do Decreto nº 5.707/06, instituiu o Sistema de Gestão por Competências como modelo de gestão de pessoas, inspirado no sucesso dessa abordagem tanto em organizações públicas quanto privadas. Esse sistema visa alinhar as competências dos servidores às necessidades específicas dos órgãos e entidades, promovendo capacitação contínua e desenvolvimento do quadro de pessoal nas instituições públicas. O objetivo é melhorar a qualidade dos serviços prestados e facilitar o cumprimento dos objetivos institucionais. No entanto, esse cenário é desafiado por um contexto de restrição fiscal, caracterizado por um expressivo déficit orçamentário e de recursos humanos, além da necessidade de manter a continuidade dos serviços públicos de qualidade. Essa situação se agrava pela extinção de cargos, a proibição de concursos públicos e o impedimento de provimento de diversas funções administrativas. Como resultado, a reposição de servidores tem sido inviabilizada, causando prejuízos significativos nas atividades finalísticas das Instituições de Ensino Superior (IES). Partindo-se desta preocupação, este trabalho buscou compreender como o mapeamento de competências pode auxiliar o gerenciamento de (re)alocação de vagas e/o (re)dimensionamento da força de trabalho no contexto laboral universitário da UFV. Especificamente, adotou-se o Centro de Ciências Humanas-CCH como unidade de análise, devido a facilidade de acesso aos sujeitos da pesquisa e a quaisquer informações necessárias para a sua realização. O universo deste estudo foi formado por servidores pertencentes ao quadro funcional do CCH, das classes C e D, auxiliares e assistentes em administração, respectivamente. Para esta pesquisa, optou-se, como estratégia, pela utilização de múltiplos instrumentos de coleta de dados – análise documental, entrevistas semiestruturadas e questionários, as entrevistas foram feitas com as treze chefias das Unidades e os mesmos responderam ao questionário avaliando o nível do desempenho de competências dos servidores das unidades. Na análise dos dados, foram empregadas as técnicas de análises descritivas e fatoriais nos dados quantitativos e a técnica análise de conteúdo, proposta por Bardin (2011) nos dados qualitativos. Os resultados apontam para a necessidade de a instituição buscar uma gestão mais estratégica, com vista a transformar estruturas burocráticas e hierarquizadas, em organizações mais flexíveis, foi possível também a identificação de pontos fortes e de

fragilidades das competências pessoais e organizacionais dos servidores do centro selecionado. Ademais, o mapeamento forneceu subsídio para o alinhamento entre competências dos servidores e objetivos institucionais.

**Palavras-chave:** Competências. Gestão por competências. (Re)dimensionamento da força de trabalho. Instituição de Ensino Superior.

## ABSTRACT

BERNARDES, Roseli da Silva, M.Sc., Universidade Federal de Viçosa, October, 2024. **Title of dissertation or thesis.** Adviser: Diego Costa Mendes.

The federal government, through Decree No. 5.707/06, established the Competency Management System as a model for personnel management, inspired by the success of this approach in both public and private organizations. This system aims to align the competencies of civil servants with the specific needs of agencies and entities, promoting continuous training and development of public institutions' workforce. The objective is to improve the quality of services provided and facilitate the achievement of institutional goals. However, this scenario is challenged by a context of fiscal constraints, marked by a significant budgetary and human resources deficit, as well as the need to ensure the continuity of quality public services. This situation is exacerbated by the elimination of positions, the prohibition of public examinations, and the restriction on filling various administrative positions. As a result, the replacement of civil servants has been hampered, causing significant damage to the core activities of Higher Education Institutions (HEIs). From this concern, this study sought to understand how competency mapping can assist in the management of (re)allocation of vacancies and/or (re)sizing of the workforce in the academic context of UFV. Specifically, the Center for Human Sciences (CCH) was chosen as the unit of analysis due to the ease of access to the research subjects and any necessary information for its execution. The study population comprised civil servants from the CCH workforce, from classes C and D, administrative assistants and support staff, respectively. For this research, a strategy was chosen that involved using multiple data collection instruments—document analysis, semi-structured interviews, and questionnaires. The interviews were conducted with the thirteen heads of the units, and they also responded to a questionnaire evaluating the competency performance level of the unit's staff. In the data analysis, descriptive and factorial analysis techniques were used for the quantitative data, while content analysis, proposed by Bardin (2011), was applied to the qualitative data. The results highlight the need for the institution to pursue more strategic management, aimed at transforming bureaucratic and hierarchical structures into more flexible organizations. Furthermore, the study identified both strengths and weaknesses in the personal and organizational competencies of the staff in the selected center. The mapping also provided a basis for aligning the competencies of civil servants with institutional objectives.

**Keywords:** Competencies. Competency management. Workforce (re)sizing. Higher Education Institution.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 – Pilares das competências .....	18
Figura 2 – Determinantes de um sistema de gestão de pessoas por competências.....	23
Figura 3 – Conjunto de sete competências que devem ser consideradas transversais para o setor público brasileiro. ....	33
Figura 4 – Percurso metodológico da pesquisa .....	46
Figura 5 – Sequência da técnica de análise de conteúdo .....	57
Quadro 1 – Conceitos de competências .....	20
Quadro 2 – Fases e etapas de um sistema de gestão de pessoas por competências.....	28
Quadro 3 – Competências organizacionais importantes .....	29
Quadro 4 – Características CHA da competência “Resolução de problemas com base em dados” .....	34
Quadro 5 – Características CHA da competência “Foco nos resultados para os cidadãos” ....	35
Quadro 6 – Características CHA da competência “Mentalidade digital” .....	36
Quadro 7 – Características CHA da competência “Comunicação” .....	37
Quadro 8 – Características CHA da competência “Trabalho em equipe” .....	38
Quadro 9 – Características CHA da competência “Orientação por valores éticos” .....	39
Quadro 10 – Características CHA da competência “Visão sistêmica” .....	40
Quadro 11 – Estratégias de pesquisa de métodos mistos .....	47
Quadro 12 – Quantitativo de servidores técnicos-administrativos no CCH (agosto/2023) .....	51
Quadro 13 – Perfil dos gestores entrevistados .....	52
Quadro 14 – Categorias e subcategorias de análise .....	58
Quadro 15 – Amarração metodológica .....	59

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Perfil sociodemográfico dos servidores (N=56).....	61
Tabela 2 – Caracterização das respostas às perguntas referentes ao “Desempenho do servidor” – geral.....	63
Tabela 3 – Análise fatorial exploratória dos índices de medida das competências.....	65
Tabela 4 – Caracterização dos constructos obtidos pelas cargas fatoriais e variáveis sociodemográficas dos participantes (média).....	67
Tabela 5 – Distribuição das classificações dos fatores em relação ao local de trabalho .....	69



## LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS

CCH	Centro de Ciências Humanas, Letras e Artes
CEPE	Conselho de Ensino, Pesquisa e Extensão
CGC	Comitê de Gestão por Competências
CHA	Conhecimento, Habilidades e Atitudes
CoAd	Conselho Acadêmico e Administrativo
CONSU	Conselho Universitário
DACUM	Desenvolvimento de Currículo
DAD	Departamento de Administração e Contabilidade
DAH	Departamento de Artes e Humanidades
DCM	Departamento de Comunicação Social
DCS	Departamento de Ciências Sociais
DEE	Departamento de Economia
DEI	Departamento de Educação Infantil
DGE	Departamento de Geografia
DHI	Departamento de História
DLA	Departamento de Letras
DPD	Departamento de Direito
DPE	Departamento de Educação
DSE	Departamento de Serviço Social
ENAP	Escola Nacional de Administração Pública
GC	Gestão por Competências
IES	Instituições de Ensino Superior
MARE	Ministério da Administração e Reforma do Estado
PAC	Plano Anual de Capacitação
PAD	Pró-Reitoria de Administração
PCCTAE	Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação
PCD	Pró-Reitoria de Assuntos Comunitários (PCD)
PDI	Plano de Desenvolvimento Institucional
PEC	Pró-Reitoria de Extensão e Cultura
PGP	Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas
PNDP	Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas
PPG	Pró-Reitoria de Pesquisa e Pós-Graduação

PPO	Pró-Reitoria de Planejamento e Orçamento
PRE	Pró-Reitoria de Ensino
SGC	Sistema de Gestão por Competências
UFV	Universidade Federal de Viçosa

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO.....</b>	<b>12</b>
<b>2 REFERENCIAL TEÓRICO .....</b>	<b>17</b>
2.1 Competências .....	17
2.2 Gestão por competências .....	21
2.2.1 Gestão por competências na administração pública .....	23
2.3 Mapeamento das competências .....	28
2.4 (Re)dimensionamento da força de trabalho na administração pública .....	41
<b>3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....</b>	<b>46</b>
3.1 Classificação da pesquisa.....	46
3.2 Unidade de análise.....	48
3.2.1 Universidade Federal de Viçosa .....	48
3.2.2 Centro de Ciências Humanas, Letras e Artes .....	50
3.3 Seleção dos sujeitos .....	50
3.4 Técnicas de coleta de dados .....	53
3.5 Análise e interpretação de dados .....	54
3.6 Amarração metodológica .....	59
<b>4 RESULTADOS E DISCUSSÃO .....</b>	<b>60</b>
4.1 Abordagem quantitativa.....	60
4.1.1 Análise situacional por unidade.....	71
4.1.1.1 CCH .....	71
4.1.1.2 DAD .....	74
4.1.1.3 DAH .....	76
4.1.1.4 DCM.....	78
4.1.1.5 DCS.....	81
4.1.1.6 DEE.....	83
4.1.1.7 DEI.....	86
4.1.1.8 DGE .....	88
4.1.1.9 DHI .....	91
4.1.1.10 DLA .....	93
4.1.1.11 DPD.....	95
4.1.1.12 DPE .....	98
4.1.1.13 DSE.....	100
4.2 Abordagem qualitativa.....	103

4.2.1	Percepção diagnóstica sobre a organização.....	103
4.2.1.1	Baixa flexibilidade .....	103
4.2.1.2	Desconhecimento acerca da organização .....	105
4.2.1.3	Escassez de recursos .....	107
4.2.1.4	Competências individuais dos servidores .....	108
4.2.1.5	Qualidade de vida no trabalho dos servidores .....	112
4.2.1.6	Necessidades e expectativas da organização .....	114
4.2.2	Demandas organizacionais .....	115
4.2.2.1	Mapeamento das competências da força de trabalho .....	116
4.2.2.2	Desenvolvimento de pessoal .....	117
4.2.2.3	Liderança das chefias .....	121
4.3	Discussão .....	124
<b>5</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>127</b>
	<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>131</b>
	<b>APÊNDICE A – Questionário .....</b>	<b>141</b>
	<b>APÊNDICE B – Questões norteadoras para as entrevistas.....</b>	<b>146</b>
	<b>APÊNDICE C – Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE) .....</b>	<b>147</b>
	<b>APÊNDICE D – Tabelas de distribuição das classificações .....</b>	<b>149</b>
	<b>APÊNDICE E – Estatísticas descritivas e classificação dos departamentos por fator de competência.....</b>	<b>154</b>
	<b>APÊNDICE F – Caracterização das respostas as perguntas referentes ao “desempenho do servidor”, por departamento .....</b>	<b>155</b>
	<b>APÊNDICE G – Gráficos relacionados às competências .....</b>	<b>168</b>
	<b>ANEXO A – Organograma Geral da UFV .....</b>	<b>178</b>

## 1 INTRODUÇÃO

A administração pública no Brasil passou por diversas reformas administrativas com vista a agilizar a execução de seus serviços e transmiti-los com qualidade, garantindo um melhor aproveitamento dos recursos públicos. Essas reformas, ocorridas entre a década de 1990 e a de 2020, foram influenciadas pela administração gerencial, também conhecida como nova gestão pública, cujos dogmas trouxeram ideias da administração privada para o serviço público, como a busca por resultados, eficiência no atendimento e uma abordagem centrada no cidadão como usuário (Souza, 2019).

Destaca-se que esse novo modelo de gestão foi viabilizado pelo ciclo contínuo de mudanças na administração pública, pautado nos princípios e nas propostas oriundas do Novo Gerencialismo Público, assumido como base doutrinária da proposta do Ministério da Administração e Reforma do Estado (MARE) e do Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado (Brasil, 1995). Nesse contexto, e devido à exigência da entrega de serviços de alta qualidade, as organizações públicas passaram por um intenso processo de aprimoramento do estilo de gestão, procedimentos de trabalho, gerenciamento de recursos e qualificação de servidores.

Sob essa nova perspectiva, o Governo Federal editou uma série de leis com o intuito de direcionar qualidade ao atendimento e à prestação de serviços nas organizações públicas, bem como legitimar a suficiência da força de trabalho como forma de atingir as metas estabelecidas por essas organizações e pelo Governo. Nesse sentido, especificamente, em relação às Instituições de Ensino Superior (IES), destacam-se os seguintes documentos legais, cujos objetivos principais são o aperfeiçoamento da eficiência, da eficácia e da qualidade nos serviços públicos prestados aos cidadãos: a Lei nº 11.091/2005, que dispõe sobre o Plano de Carreira dos Servidores Técnico-Administrativos da Educação; o Decreto nº 5.707/2006, que institui a Política Nacional de Aperfeiçoamento de Pessoal dos Órgãos da Administração Pública Federal; o Decreto nº 5.825/2006, que estabelece diretrizes para a elaboração do Plano de Desenvolvimento dos Integrantes do Plano de Carreiras dos Técnicos Administrativos em Educação; e o Decreto nº 6.944/2009, que institui medidas para o fortalecimento das IES (Brasil, 2005, 2006a, 2006b, 2019).

Salienta-se que o Decreto nº 5.707/2006 e o Decreto nº 9.991/2019 dispuseram sobre a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas (PNDP), com ênfase no Sistema de Gestão por Competências (SGC) e definição de novas diretrizes, objetivando promover o desenvolvimento dos servidores públicos nas competências necessárias à consecução da

excelência na atuação dos órgãos e das entidades públicas. Dessa forma, o SGC, com o Plano Anual de Capacitação (PAC) e o Relatório de Execução do Plano Anual de Capacitação, tornou-se referência para o gerenciamento e desenvolvimento de pessoas; todos alinhados ao primeiro e pautados no diagnóstico de competências e na identificação das necessidades de desenvolvimento (Brasil, 2006a). Posteriormente, esse Decreto foi revogado pelo Decreto nº 9.991, de 28 de agosto de 2019, que continuou tendo o diagnóstico de competências e a identificação das necessidades de desenvolvimento como subsídios para elaboração do PDP (Brasil, 2019).

Nesse panorama, o treinamento e o desenvolvimento do servidor público se destacam como fatores importantes para melhor gestão e qualidade dos serviços públicos entregues à comunidade. Assim, cabe à gestão de pessoas das IES a adoção de estratégias que permitam a utilização dos regramentos legais com a articulação da política de pessoal e o plano de desenvolvimento institucional, para a obtenção dos resultados esperados (Brasil, 2006b).

Partindo desses regramentos, percebe-se que a Gestão por Competências (GC) se desponta como importante ferramenta para reduzir a discrepância entre as competências necessárias à consecução dos objetivos organizacionais e aquelas já adotadas. Ademais, a gestão por competências é sustentada por teorias que destacam a importância de desenvolver e alinhar as competências dos colaboradores com os objetivos organizacionais, aprendizado contínuo, motivação e inovação. Segundo Carbone *et al.* (2016), a GC busca modernizar as organizações no sentido de acompanhar as mudanças contextuais e, por ser um modelo dinâmico, tem potencial para alcançar esse objetivo.

A gestão por competências é internacionalmente incentivada, além de ser vista como um elemento de sucesso das organizações públicas (Struzyna; Marzec; Bozionelos, 2021 *apud* Montezano; Petry, 2020). Assim, evidencia-se que ela é valorizada por compreender que é necessário ter capacidade para realizar procedimentos, como realocação, contratação, captação, avaliação, desenvolvimento e planejamento de força de trabalho por meio do uso de competências para o pleno aproveitamento dessa tecnologia inovadora de gestão de pessoas (Skorková, 2016 e Kyoung-Joo; Eun-Young, 2018 *apud* Montezano; Petry, 2020).

Além disso, o alinhamento de metas e objetivos estratégicos; atendimento de qualidade aos cidadãos; aprimoramento da gestão de pessoas; desenvolvimento profissional e valorização dos servidores; melhoria da eficiência e produtividade; adaptação às mudanças e inovação; melhoria da gestão do conhecimento; redução de lacunas de competências e credibilidade e responsabilidade institucional são justificativas para a implantação da política.

Nessa perspectiva, ressalta-se a importância da análise e do (re)dimensionamento da força de trabalho, em um cenário de restrição fiscal, pautados no acentuado déficit de orçamento, de servidores e na necessidade de continuidade da prestação de serviços públicos com qualidade. Reforçam essa necessidade a premissa da extinção de cargos, a vedação da abertura de concurso público e provimento de diversos cargos administrativos. Tais fatores têm impossibilitado a reposição de servidores e acarretado grandes prejuízos nas atividades finalísticas dessas Instituições. Neste aspecto, a gestão por competências conjugada com as políticas de redimensionamento pode identificar gargalos e formas de prover meios para equalizar a situação vigente e redução de potenciais riscos.

A exemplo do exposto, relata-se o caso da Universidade Federal de Viçosa, localizada na cidade de Viçosa-MG, objeto desta pesquisa, que, nos últimos 4 anos, teve, em seu quadro de trabalho, a redução de 374 servidores técnico administrativos em educação, em função de aposentadorias, o que representa 19,5% da sua força de trabalho. Desse total, somente 25,6% poderão ser providos, dado que 52,7% dos cargos estão extintos e o restante vedados para provimento (Universidade Federal de Viçosa, 2022).

Considerando-se a importância da GC para a gestão de pessoas e a realidade relatada na Universidade Federal de Viçosa (UFV), esta pesquisa se propõe a responder ao seguinte questionamento: como o mapeamento de competências pode auxiliar a gestão para realocação de pessoal e/ou (re)dimensionamento da força de trabalho, mitigando o déficit da recomposição das vagas de uma IES?

Para tanto, o objetivo geral deste trabalho é compreender como o mapeamento de competências pode auxiliar o gerenciamento de (re)alocação de vagas e/o (re)dimensionamento da força de trabalho no contexto laboral universitário da UFV. Quanto aos objetivos específicos, definiram-se os seguintes:

- mapear as competências dos servidores do centro selecionado;
- relacionar as competências mapeadas com demandas e pontos críticos identificados;
- indicar como a gestão por competências pode otimizar o gerenciamento da força de trabalho nas IES.

Destaca-se que a escolha do objeto pesquisado se baseou na necessidade de identificação das competências consideradas indispensáveis ou essenciais para a realização das atividades exercidas pelos ocupantes do quadro laboral pertencentes ao centro selecionado, levando-se em consideração o que foi estabelecido pelo Decreto nº 5.707/2006. Ressalta-se que o propósito do PNNDP é estabelecer, nos órgãos e entidades da administração pública federal direta, autárquica

e fundacional, uma política de gestão de pessoas que contemple ações de capacitação voltadas para a melhoria na qualidade dos serviços públicos prestados aos cidadãos (Brasil, 2006a).

Outrossim, a metodologia de mapeamento de competências é uma ferramenta capaz de levantar e descrever os comportamentos desejados que podem ser observados no trabalho, mostrando o que a pessoa deve ser capaz de fazer para atingir um desempenho superior. Para que isso ocorra, é fundamental que as organizações públicas assumam a GC como norteadora de suas ações de capacitação de pessoal, por meio da identificação de conhecimentos, habilidades e atitudes para que os servidores possam desempenhar adequadamente as responsabilidades que lhes são atribuídas (Tocantins, 2018)

Dessa forma, o processo de mapeamento de competências executado neste trabalho servirá como metodologia para a sua realização em outras unidades e outros setores administrativos da UFV, podendo melhorar a eficiência, a qualidade dos serviços prestados e a satisfação dos servidores e cidadãos, o que contribui para um serviço público mais eficaz e alinhado com as demandas da sociedade. Além disso, esse processo pode estruturar as bases iniciais da GC, em toda a instituição, adequando-se ao que foi estabelecido pelo Decreto nº 5.707/2006 e permitindo até mesmo direcionar as políticas e os processos de gestão de pessoas na instituição (Brasil, 2006a). O mapeamento das competências necessárias também permitirá estabelecer o perfil do servidor desejado pelos setores, o que facilitará a alocação dos ingressantes no serviço público e possibilitará a remoção daqueles que, com o tempo, adquiriram competências desejadas por outras seções. Isso pode tornar um trabalhador mais eficiente, com mais qualidade de vida no trabalho, além de permitir preencher as lacunas existentes devido a aposentadorias, cargos extintos e outros. Dessa forma, torna-se tangível a necessidade de se propor a implementação da gestão por competências no órgão.

Ademais, este estudo poderá servir de modelo para outras IES, que estejam passando por desafios semelhantes, proporcionando um modelo de gestão mais coerente com a realidade do servidor público e estimulando assim o debate teórico e prático em torno do tema, incitando a realização de novas pesquisas.

Esta dissertação se divide em cinco seções. Além da introdução, tem-se a segunda seção, que apresenta o Referencial Teórico, no qual é abordado os conceitos de Competências, Gestão por Competências, Mapeamento das Competências e (Re)Dimensionamento da força de trabalho. Na terceira seção, encontram-se os procedimentos metodológicos utilizados, abordando o tipo e o contexto da pesquisa, a caracterização da amostra, as técnicas de pesquisa, e a coleta de dados. Na quarta seção evidencia-se resultados e as discussões alcançados a partir



da análise realizada, dos questionários e das entrevistas. E por fim, a quinta seção traz as considerações finais e a sugestão de pesquisas futuras a respeito da temática do estudo.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

A pesquisa bibliográfica é o primeiro passo para a realização de um trabalho científico. Por meio dela, é possível coletar e verificar a parte teórica dos temas e assuntos que são de interesse para o desenvolvimento do trabalho científico (Dmitruk, 2001). Portanto, este capítulo dará subsídio teórico e legal para a construção do instrumento, a que se propõe esta pesquisa.

### 2.1 Competências

Nos últimos anos, muito se tem falado do avanço das organizações em diferentes aspectos, principalmente dos relacionados à questão de sobrevivência em mundo cada vez mais competitivo. Nesse contexto, houve uma necessidade de reestruturação em muitas instituições de maneira a buscarem novos conceitos voltados à flexibilidade, à qualidade do serviço prestado, à produtividade e à superação da satisfação do cliente (Pontes, 2022).

Segundo Carbone *et al.* (2016), até o final da Idade Média, o termo competência pertencia essencialmente à linguagem jurídica. Ele era utilizado para designar alguém ou uma instituição para apreciar e julgar certas questões; por essa razão, sua amplitude foi reconhecida socialmente como a capacidade de o indivíduo se pronunciar a respeito de alguma coisa específica.

Com o passar do tempo, o significado desse termo foi adquirindo novas interpretações, sobretudo dentro das organizações, e passou a ser empregado para qualificar o indivíduo capaz de realizar com habilidade determinada tarefa. Nesse contexto, a partir da Revolução Industrial e do advento do taylorismo, o termo foi incorporado de vez à linguagem organizacional (Castro Júnior *et al.*, 2020).

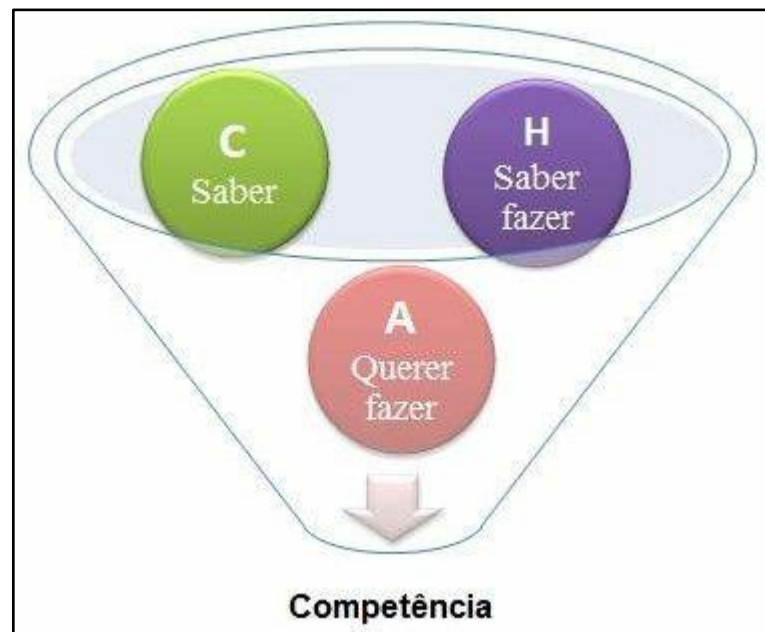
A datar da década de 1970, o interesse por esse tema encorajou o debate teórico e a realização de pesquisas sobre o assunto. Desse modo, o conceito de competência foi alvo de muitos pensadores, ao longo dos anos, que buscaram compreender e analisar a essência da caracterização e os principais estímulos para o desenvolvimento de capacidades que viessem a contribuir para o crescimento produtivo em suas atividades. Nesse sentido, Dutra (2016) afirma que as competências organizacionais envolvem um conjunto de habilidades que possibilitam às organizações entregarem aos seus usuários os benefícios desejados.

No contexto organizacional, o termo competência ganhou notoriedade quando McClelland (1973) publicou, nos Estados Unidos, um artigo intitulado *Testing for Competence Rather Than for Intelligence*, sugerindo que fossem utilizados testes de competência em vez

das tradicionais avaliações de desempenho no trabalho. Na concepção do autor, a característica de um indivíduo em relação a um desempenho superior de uma determinada atribuição ou tarefa é que estabelece a definição de competência. Por outro lado, Pontes (2022) não acredita na eficiência da avaliação isolada, mas sim na avaliação combinada dos dois fatores, competência e desempenho.

Boyatzis (1991) e Gilbert (1978) corroboram McClelland (1973) no entendimento do termo competências, definindo-o como um conjunto de qualificações que resultam na sigla CHA (conhecimento, habilidades e atitudes), tendo em vista que essas capacidades qualificam o profissional a realizar suas tarefas ou funções dentro do desempenho esperado; assim, formando a primeira de duas principais correntes sobre o tema. A Figura 1 mostra que as características de cada elemento do conjunto, que são de fundamental importância para o desenvolvimento das competências individuais, dado que o conhecimento representa o “Saber”, que é o que se aprende nas faculdades, no trabalho, nos livros etc., a habilidade é o “Saber fazer”, ou seja, são todos os conhecimentos que se utilizam no cotidiano, e, por fim, a atitude, que representa o “Querer fazer”, é o que nos leva a exercer a aptidão de um determinado conhecimento (Leme, 2015).

Figura 1 – Pilares das competências



Fonte: Leme (2015).

Na opinião de Dutra (2016), essa corrente de pensamento e toda a sua compreensão do termo competência não se distanciam das práticas tayloristas de gestão, todavia legítima que

profissionais, quando corretamente alocados às funções dentro de uma organização, acarreta uma dinâmica mais funcional no processo administrativo organizacional.

Durante a década de 1990, surgiu na França a segunda corrente de pensamento sobre competências, que tinha como principais autores Le Bortef (1999) e Zarifian (1999). Para esses autores, a competência não era associada apenas a um conjunto de qualificações do indivíduo, mas também a sua multiplicidade de valores agregados, como a formação pessoal e familiar, a formação educacional e a experiência profissional que lhe dá condições para um “saber agir responsável”.

Sousa e Barbosa (2018) também defendem que o desenvolvimento de competências não é uma ação isolada, mas uma prática de gestão de pessoas que deve se articular com outras práticas dessa área.

Já Fleury e Fleury (2001, p. 30) definem competências como “[...] um saber agir responsável e reconhecido que implica mobilizar, integrar e transferir conhecimentos, recursos e habilidades, que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo”.

Embasado nos argumentos acima expostos, Carbone *et al.* (2016, p. 43) sintetizaram a definição de competências, utilizando a junção das concepções das duas correntes. A competência, então, é percebida por esses autores como:

não apenas como o conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessários para exercer determinada atividade, mas também como o desempenho expresso pela pessoa em determinado contexto, em termos de comportamento e realizações decorrentes da mobilização e aplicação de conhecimentos, habilidades e atitudes no trabalho (Carbone *et al.*, 2016).

Assim, competências são os valores, experiências e habilidades pertencentes a um indivíduo ou grupo. Nessa perspectiva, a administração pode identificar as competências dos funcionários, determinar os requisitos para atingir as metas dentro de cada função na organização e combinar as duas descobertas para otimizar as operações de trabalho.

No Brasil se optou por adotar uma concepção mais integradora sobre competências, dando destaque para os autores Dutra (1998), Ruas (1999), Fleury e Fleury (2000), Brandão (2009) e Carbone *et al.* (2016). Em síntese, Fleury e Fleury (2000, p. 21), apontam que, com base na junção dos entendimentos dos autores acima: competência é “o saber agir responsável e reconhecido, que ocasiona a mobilização, integração, transferência de conhecimentos, recursos, habilidades, que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo”. O Quadro 1 apresenta os principais conceitos de competências.

Quadro 1 – Conceitos de competências

Corrente	Visão da gestão de pessoas	Como explica competência	Representantes
Corrente Americana (1970 – 1980)	Desenvolvimento de mecanismos preditivos de desempenho, como forma de promover maior eficiência nos processos de trabalho. Foco no desempenho.	Conjunto de qualificações (conhecimentos, habilidades e atitudes) que permitem à pessoa realizar determinado trabalho ou lidar com uma dada situação, expresso por comportamentos que identificam desempenhos esperados.	McClelland (1973), Gilbert (1978) e Boyatzis (1982)
Corrente Francesa (1990)	Destaca a mutabilidade e a complexidade do mundo do trabalho, conferindo especial relevância aos processos de ensino, como forma de preparar indivíduos para responder, de forma efetiva, às necessidades de uma realidade dinâmica. Foco no desenvolvimento.	Cruzamento da formação pessoal, educacional e da experiência profissional, capaz de orientar um “saber agir” responsável. Inteligência prática apoiada em conhecimentos, útil para produzir resultados e ser vinculada a um sistema de avaliações decorrentes da experiência pessoal e profissional que excede as exigências de um cargo ou função específica.	Zarifian (1999) e Le Bortef (1999)
Modelo Integrado (Brasil – 2000 em diante)	Parte de uma perspectiva estratégica, as competências individuais são mobilizadas para formar o capital humano organizacional, utilizando as práticas de gestão de pessoas como instrumentos direcionadores para produção dos resultados definidos pela organização. Foco no capital humano.	Combinações sinérgicas de conhecimentos, habilidades e atitudes - expressas pelo desempenho profissional dentro de determinado contexto organizacional - que adicionam valor a pessoas e organizações à medida que contribuem para a consecução de objetivos organizacionais e expressam o reconhecimento social sobre a capacidade das pessoas.	Dutra <i>et al.</i> (1998), Ruas (1999), Fleury e Fleury (2000), Brandão (2009) e Carbone <i>et al.</i> (2016)

Fonte: Adaptado a partir de Bitencourt (2009) e Carbone *et al.* (2016).

No âmbito das organizações, as competências podem ser divididas em três níveis: individual, coletivo e organizacional. O individual se refere ao conjunto do indivíduo em particular; o coletivo envolve as competências funcionais dos grupos ou das equipes que formam a organização e se origina da sinergia do grupo e da incorporação individual; a organizacional envolve as competências da organização como um todo e são desenvolvidas a partir dos aspectos funcionais (Lira; Cavalcante, 2021).

Além desses níveis, as competências podem ser classificadas em: técnicas, comportamentais ou funcionais e organizacionais. As competências técnicas são os elementos técnicos que melhor descrevem um cargo, em termos de seus requisitos fundamentais, que precisa ser dominado pelos ocupantes da posição e terão flagrante relevância para a consecução dos objetivos propostos para o cargo. Nessa competência, por exemplo, pode-se avaliar o domínio de língua estrangeira, conhecimentos de legislação, operação com software etc.

Já as competências comportamentais ou funcionais são as ações das pessoas que as tornam desejáveis para determinadas funções ou cargos. Nesse grupo, também se inserem as habilidades comportamentais, ou seja, aqueles comportamentos que não têm tanta relação com

o perfil do indivíduo, pois podem ser desenvolvidos de modo similar às competências técnicas. Por fim, as competências organizacionais ou essenciais estão relacionadas à essência da organização, ou seja, a sua visão, sua missão e seus valores (Carmo, 2016).

Nesse sentido, estudos têm sido realizados sobre competências, como o desenvolvido por van Laar *et al.* (2020), no qual fez-se um levantamento das publicações relacionadas às competências e às habilidades do século 21. A partir desses trabalhos, os autores destacaram que, para entender as diferenças nos níveis das competências entre os trabalhadores, é necessário conhecer os fatores que determinam um nível de habilidade e competência do indivíduo. Esses autores afirmaram que existem poucos trabalhos publicados sobre o tema e ressaltam a necessidade de estudos para seu melhor entendimento.

Assim, o estudo voltado à gestão de pessoas de acordo com suas competências proporciona aos gestores um melhor entendimento sobre as capacidades individuais e coletivas de seus trabalhadores, permitindo uma alocação mais eficiente dos recursos humanos. Dessa forma, otimiza-se o desempenho organizacional, ao alinhar as competências dos funcionários com as demandas estratégicas da instituição. Além disso, favorece o desenvolvimento de talentos e a retenção de profissionais, ao oferecer um ambiente de trabalho mais colaborativo e estimulante, gerando maior satisfação e motivação entre os trabalhadores.

## **2.2 Gestão por competências**

O mundo do trabalho está cada vez mais complexo diante das transformações tecnológicas que têm sido inseridas nos últimos anos. Nesse processo, surgem novas exigências para suprir as demandas técnicas e comportamentais dentro de uma organização. Para acompanhar essas mudanças, é necessário fortalecer os processos da cultura organizacional, o que envolve fazer uma boa gestão das pessoas (Dey; Al-Karaghoul; Muhammad, 2020). Assim, a gestão por competências pode ser uma grande aliada nas decisões estratégicas da empresa e, principalmente, na qualidade dos resultados.

Garcia e Kontz (2019) afirmam que a gestão por competências traz melhorias internas e externas para a organização, mas é dependente da motivação do gestor

Gestão por competências é um modelo que faz a integração entre a identificação das competências necessárias para a realização adequada de determinadas tarefas em cada um dos setores e departamentos de uma organização empresarial, privada, ou entidade governamental; Trata-se de um assunto muito abrangente, capaz de trazer tanto melhorias internas como externa, depende muito da motivação do gestor, pois é um meio eficiente para que o setor público alcance melhores resultados (Garcia; Kontz, 2019, p. 2).

A gestão por competências é entendida como o ato de gerir pessoas, em que são analisadas as habilidades, os métodos, as políticas, as técnicas e as práticas, e é definida com foco na obtenção do melhor capital intelectual para a organização. Ela pode ser entendida também como uma função gerencial, na qual todas as pessoas envolvidas atuam de forma a auxiliar que todos os objetivos individuais e/ou organizacionais sejam alcançados (Ribeiro, 2017).

Salienta-se que, na atualidade, o maior desafio para qualquer tipo de organização, seja ela privada ou seja pública, é mobilizar e utilizar plenamente o capital humano pertencente ao seu quadro funcional, pois os indivíduos se tornaram a competência básica de uma organização, um diferencial competitivo frente ao cenário altamente globalizado, inconstante, variável e concorrencial (Carbone *et al.*, 2016; Demo; Fernandes; Fogaça, 2017).

Sob esse viés, a gestão por competência é um método utilizado para gerenciar e desenvolver ao máximo as habilidades técnicas e comportamentais dos colaboradores de uma organização ou instituição. Assim, seu objetivo principal é identificar em que o profissional se destaca, nas atividades desenvolvidas, e como isso pode afetar os resultados coletivos da empresa (Carbone *et al.*, 2016).

Dessa forma, a importância desse método é equilibrar as necessidades e a capacidade de entrega dos profissionais. Com isso, é possível melhorar a qualidade da gestão de pessoas e talentos das empresas, o que otimiza o processo desde a contratação até o investimento na capacitação do profissional (Gramigna, 2017).

Basicamente, a gestão por competência é a responsável por criar as melhores condições para que os profissionais sejam capazes de produzir e entregar os resultados com qualidade e de forma a suprir a demanda e a expectativa da empresa. Sendo assim, é necessário que as organizações realizem uma avaliação por competências de maneira a observar as habilidades de seus colaboradores (Gramigna, 2017).

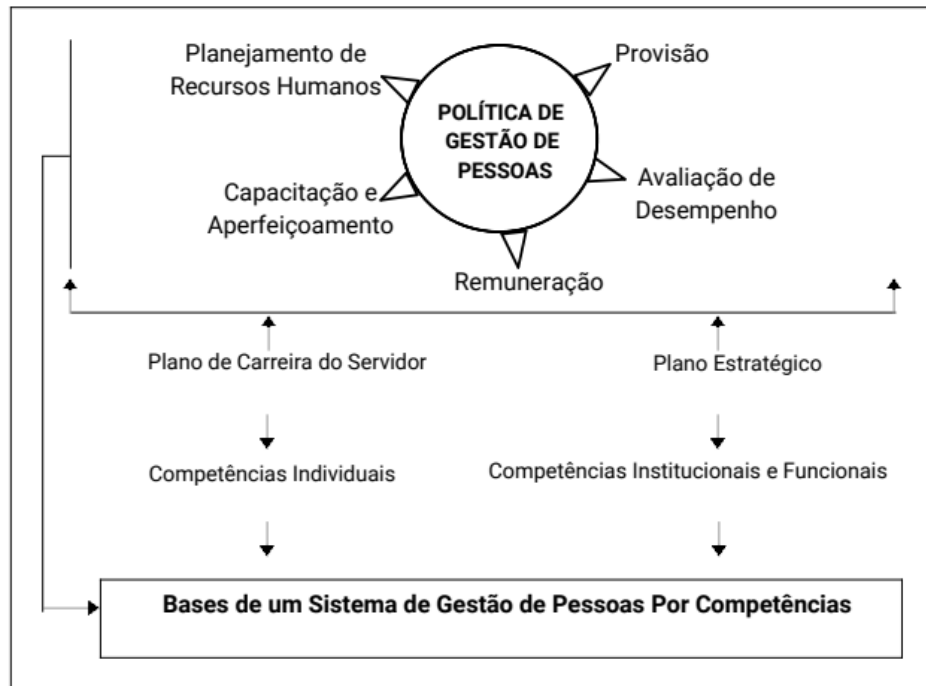
De acordo com Škrinjarić (2022), esse método envolve as avaliações das competências, tendo em vista que, por meio delas, é possível diminuir o gap, com treinamento, orientação, desenvolvimento, qualificação dos profissionais, ou até mesmo o recrutamento dos talentos que estão em falta na organização. O autor cita que, cada vez mais, torna-se importante o alinhamento das necessidades do mercado de trabalho com os currículos educacionais e de treinamento (Škrinjarić, 2022), pois, assim, as organizações conseguem alcançar um dos principais objetivos da gestão por competência, que é a redução do erro e otimização do serviço.

Evidencia-se, portanto, que o estudo voltado à gestão por competências proporciona aos gestores um melhor entendimento sobre as capacidades individuais e coletivas de seus

trabalhadores pois ele permite criar um local de trabalho mais produtivo para a organização e propiciar um ambiente mais agradável e estável para seus colaboradores (Škrinjarić, 2022).

Por meio da Figura 2, Silva e Costa (2021) mostram como o desenvolvimento das competências individuais contribui para o desenvolvimento das competências institucionais.

Figura 2 – Determinantes de um sistema de gestão de pessoas por competências



Fonte: Silva e Costa (2021).

Infere-se, dessa forma, que a gestão por competências, nas organizações, envolve avaliações que podem incluir diferentes métodos quantitativos e qualitativos, os quais são usados para medição e análise de competência. Além disso, destaca-se que a medição de competências é vital tanto para pesquisadores quanto para profissionais.

### 2.2.1 Gestão por competências na administração pública

Para se falar de gestão por competências no setor público, é necessário primeiro abordar a gestão de pessoas nesse setor, tendo em vista que, por muitos anos, as administrações públicas não valorizaram essa área e nem suas competências. Já as empresas do setor privado tratam-na como estratégica para o alcance de seus resultados na organização, dado que esse modelo de gestão possibilita a identificação das competências organizacionais primordiais para que a instituição alcance seus objetivos (Vargas *et al.*, 2021).



Segundo Pfeiffer (2000), o emprego do planejamento estratégico no setor público na década de 1980 iniciou-se nos Estados Unidos, e, em seguida, na Europa. Esse autor relata que, no Brasil, não se pode afirmar efetivamente o início da verdadeira utilização do planejamento estratégico, visto que outros tipos de planos, como Plano Diretor, Plano de Governo e outros eram confundidos com planejamento estratégico.

Para Dutra (2008), a gestão por competências é primordial na definição das políticas de seleção e desenvolvimento de pessoas, na diferenciação por níveis de complexidade, e alinhadora da gestão de pessoas com os objetivos estratégicos da organização, principalmente do setor público. Todavia, um dos maiores desafios da gestão por competências é a identificação acertada das competências que são demandadas pela instituição e pela sociedade, de modo a promover o alcance das metas e subsidiar programas de capacitação e desenvolvimento.

Nesse sentido, alguns estudos têm sido realizados para analisar a gestão por competências no setor público. Vargas *et al.* (2021) afirmam que o atendimento e os serviços prestados pelos funcionários do setor público têm sido alvo de muitas reclamações. Sob esse viés, em seus estudos, os autores analisam a ineficiência de um sistema de gestão de pessoas em que se procure atender, de forma planejada e sistemática, a satisfação das necessidades do cidadão.

Assim, verifica-se a necessidade de a gestão pública adotar um modelo de sistema que busque, nos servidores públicos, a competência não apenas técnico-teórico, mas também que sejam proporcionados treinamentos para capacitá-los a desenvolver qualidades que satisfaçam aos anseios da população (Vargas *et al.*, 2021).

Segundo Vargas *et al.* (2021), os problemas relacionados à competência dos servidores na administração pública, provavelmente, são decorrentes da alocação desses após sua aprovação em concurso público nas mais diversas áreas, mesmo que eles não tenham qualquer tipo de experiência relacionada ao cargo. Sabe-se que, na maioria das vezes, são pessoas muito capazes intelectualmente, mas sem os perfis adequados para desempenhar funções distintas, o que torna evidente a necessidade da implementação da gestão por competência, a qual permitirá a alocação do servidor em desses servidores em funções compatíveis com seus perfis, possibilitando-os serem mais eficientes no serviço público.

De acordo com Vargas *et al.* (2021), a implantação da gestão por competências pode mudar a realidade do serviço público

Por mais que existam obstáculos e desafios, a implantação efetiva da Gestão por competência pode transformar gradualmente, a realidade do nosso serviço público, haja vista que ele pode se tornar mais eficiente seja na qualidade dos serviços prestados, bem como na qualificação dos agentes públicos, de acordo com as habilidades e comportamentos (Vargas *et al.*, 2021, p. 807).

Brandão e Guimarães (2001) afirmam que as instituições devem disponibilizar e incentivar treinamentos de seus colaboradores para o desenvolvimento das competências e habilidades, o que irá gerar maior conhecimento e aprendizado a eles. Além disso, deve-se promover e estimular a equipe para que haja o compartilhamento dos conhecimentos.

Sobre essa capacitação de servidores públicos, o Decreto n. 5.707 de 2006 (Brasil, 2006a) instituiu a Política e as Diretrizes para o Desenvolvimento de Pessoal para os órgãos da administração pública federal direta, autárquica e fundacional. Esse decreto trouxe orientações para o desenvolvimento permanente do servidor, visando melhoria da qualidade dos serviços públicos prestados ao cidadão.

Acrescenta-se que esse Decreto apresenta, ainda, conceitos sobre gestão por competências e especifica novos métodos e realização de eventos de capacitação e desenvolvimento. Além disso, nele, é relatado que a gestão por competência é a “gestão da capacitação orientada para o desenvolvimento do conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias ao desempenho das funções dos servidores, visando ao alcance dos objetivos da instituição” (Brasil, 2006a).

Destaca-se que, posteriormente, o Decreto 5.707/2006 foi revogado e, em seu lugar, foi promulgado o Decreto n. 9.991 (Brasil, 2019), que também dispõe sobre a PNDP da administração pública federal direta, autárquica e fundacional do Governo Federal.

Garcia e Kontz (2019), em um estudo realizado na Prefeitura Municipal de Caçador, por meio de entrevista com a gestora do setor de Recursos Humanos dessa instituição, verificaram que não existe nenhum tipo de treinamento ou capacitação para seus funcionários. Esses autores também apontam que os treinamentos seriam relevantes, dado que os servidores da referida prefeitura passaram a exercer seus cargos após aprovação em concurso público, o que não garante que eles têm as competências necessárias para exercer as funções para as quais foram designados.

Silva *et al.* (2021) realizaram um estudo para verificar os desafios e as perspectivas da implantação da gestão por competências em uma IES pública localizada em uma capital do Nordeste brasileiro. Os autores utilizaram-se de entrevistas semiestruturadas em profundidade com servidores técnico-administrativos que ocupam cargos de gestão e com servidores que participam da equipe de implantação da gestão por competências no órgão. Verificou-se que a instituição está implantando a gestão por competências desde 2006, mas ainda não se obteve sucesso em sua efetiva implantação. Os principais desafios encontrados para essa execução são: ambiente complexo, mudança dos costumes políticos na cultura organizacional, rigidez em sua

estrutura e motivação dos servidores a se capacitarem, apesar da estabilidade da função adquirida por meio da legislação vigente.

Nesse sentido, Fonseca e Meneses (2016) afirmam que a gestão por competências está ainda em um estágio inicial, nas organizações públicas, enfrenta barreiras a serem quebradas e desafios a serem superados, como: problemas operacionais, especialmente no que tange ao mapeamento das competências (Bastos *et al.*, 2019; Paes *et al.*, 2019), seleção e desenvolvimento de servidores (Cavalcante; Renault, 2018), fluxo de comunicação entre os departamentos (Montezano *et al.*, 2019) e impasses burocráticos, resultando em morosidade dos processos (Fonseca; Meneses, 2016); e problemas estratégicos, que estão relacionados à cultura organizacional da organização em si e do serviço público em geral (Kriiger *et al.*, 2018; Sousa; Barbosa, 2018).

De acordo com Silva e Costa (2021), as principais diretrizes regulamentadas pela legislação acerca da gestão de pessoas por competências nas instituições públicas federais envolvem cinco dimensões; sendo elas: planejamento de recursos humanos, avaliação de desempenho, capacitação e aperfeiçoamento, provisão e remuneração.

Segundo esses autores, as diretrizes de planejamento de recursos humanos estão vinculadas ao dimensionamento de pessoal e à delimitação de planos de sucessão e contribuem na delimitação da matriz de alocação de vagas de acordo com a necessidade da instituição. Nesse contexto, os autores citam algumas ações envolvidas nesse planejamento, como:

- a) mapeamento das necessidades da força de trabalho de cada unidade da instituição, levando em consideração as tecnologias do processo de trabalho;
- b) definição da composição etária e da saúde ocupacional da força de trabalho;
- c) apropriação e aprimoramento dos processos de trabalho e dos sistemas integrados de gestão, a exemplo de sistemas de gestão de pessoas, de gestão de processos, do patrimônio, do financeiro, de compras, entre outros;
- d) orientação para os resultados, com ênfase na implantação da gestão de processos e de sistemas de gestão da qualidade dos serviços prestados (Silva; Costa, 2021, p. 118).

As diretrizes da avaliação de desempenho auxiliam a delimitação de um sistema de planejamento, a gestão e o acompanhamento do desempenho dos servidores. Em um sistema de gestão do desempenho por competências, deve-se seguir algumas diretrizes, como:

- a) gestão do desempenho como instrumento gerencial, articulado ao planejamento estratégico.
- b) processo pedagógico e sistemático de análise do desempenho das atividades técnicas e administrativas, alinhado às competências institucionais e aos ambientes organizacionais.
- c) relevância à integração dos níveis de atuação organizacional, a partir das metas institucionais e setoriais que norteiam o planejamento individual de trabalho.
- d) foco na coleta de dados qualitativos e quantitativos sobre o desempenho dos indivíduos e equipes de trabalho com o objetivo de subsidiar o planejamento de outras políticas de gestão de pessoas, a exemplo da capacitação e aperfeiçoamento,

planejamento de recursos humanos, com ênfase na delimitação das necessidades de pessoal e de remoção de servidores (Silva; Costa, 2021, p. 118).

Destaca-se que o processo de avaliação de desempenho por competências tem o objetivo de delimitar os elementos de um sistema de gestão do desempenho por competências como um processo dinâmico e complexo (Silva; Costa, 2021).

Nesse contexto, a capacitação e o aperfeiçoamento estão relacionados com a aprendizagem, mediante a realização de programas de formação e de cursos que buscam o desenvolvimento de competências para aprimorar o desempenho dos servidores na execução de suas atividades funcionais. Para essa dimensão, Silva e Costa (2021) citam as seguintes diretrizes:

- a) desenvolvimento dos servidores em consonância com um sistema de gestão de pessoas por competências;
- b) incentivo e apoio nas iniciativas de capacitação do servidor voltadas para o desenvolvimento das competências institucionais e individuais;
- c) definição de mecanismos e requisitos de acesso a eventos de capacitação internos e externos ao local de trabalho;
- d) desenvolvimento de competências técnicas e gerenciais de forma articulada com a função social da instituição; e) promoção de programas de capacitação com foco nas competências técnicas e comportamentais dos ambientes organizacionais como requisito para a promoção funcional;
- f) estímulo à educação continuada e potencialização do componente da qualificação como elementos motivacionais para a progressão na carreira e para o desenvolvimento pessoal e institucional;
- g) integração das políticas e processos de capacitação e desempenho em prol do desenvolvimento institucional;
- h) mensuração dos resultados das ações de capacitação e fortalecimento do sistema de gestão de pessoas da instituição (Silva; Costa, 2021, p. 119-120).

Na etapa do processo de provisão, pode-se utilizar os pressupostos da gestão por competências para alinhar as competências profissionais do servidor recém-nomeado para exercer uma atividade profissional na organização, de maneira que ele mobilize as suas competências de forma mais efetiva. No processo de provisão, Silva e Costa (2021) recomendam as seguintes diretrizes:

- a) análise do currículo do servidor recém-nomeado para avaliar a sua experiência profissional e lotá-lo em uma unidade administrativa que lhe possibilite mobilizar as suas competências e agregar maior valor ao cargo;
- b) realização de entrevistas individuais ou em grupo como forma de socializar o novo servidor e avaliar o seu perfil em relação aos ambientes de trabalho da instituição;
- c) institucionalização de programas de tutoria organizacional para integração dos servidores.
- d) sensibilização dos gestores da instituição para evitar que indicações políticas interfiram na lotação dos novos servidores e tornar o processo eminentemente técnico (Silva; Costa, 2021, p. 120).

Por fim, sabe-se que a remuneração no serviço público é regulamentada por lei e é uma prática de difícil articulação com a gestão por competências, quando esta não está vinculada à progressão por capacitação/aperfeiçoamento e por mérito, mediante avaliação de desempenho. As diretrizes institucionais podem auxiliar os gestores de pessoas a implantarem ações que contribuam para o desenvolvimento dos servidores (Silva; Costa, 2021).

De acordo com Silva e Costa (2021), existem cinco fases que envolvem etapas necessárias para um sistema de gestão de pessoas por competências (Quadro 2).

Quadro 2 – Fases e etapas de um sistema de gestão de pessoas por competências

<b>Fases</b>	<b>Etapas</b>
Preparação	Formação de um Comitê de Gestão por Competências (CGC); Difusão dos princípios da gestão por competências para o CGC; Definição dos princípios, diretrizes e objetivos de um Sistema de Gestão de Pessoas por Competências (SGPC).
Diagnóstico	Diagnóstico dos processos e das condições de trabalho; Definição das competências por ambiente organizacional de atuação do servidor; Mapeamento das competências dos servidores por ambiente organizacional de atuação; Avaliação das competências dos servidores.
Planejamento	Organização dos cargos por ambiente organizacional de atuação, níveis de classificação, níveis de capacitação e padrões de vencimento básico; Elaboração do Plano de Carreira por Competências; Definição do Plano de Desenvolvimento de Competências (PDC).
Implantação	Implantação do Plano de Capacitação e Aperfeiçoamento; Implantação de programas e projetos voltados ao desenvolvimento por competências; Avaliação por competências.
Monitoramento	Definição de indicadores; Produtos esperados; - Avaliação de impacto dos projetos setoriais no atendimento aos usuários; Avaliação do SGPC.

Fonte: Adaptado a partir de Silva e Costa (2021).

Segundo Silva e Costa (2021), a última fase do sistema de gestão por competências é o monitoramento, por meio do qual o servidor público será avaliado, após ele ter passado pelas fases anteriores, para verificar se o objetivo setorial proposto foi alcançado. Esta fase merece atenção, pois os servidores que recebem os incentivos devem ter em mente que eles precisam otimizar os resultados nas atividades desenvolvidas pois, caso não haja melhoria nos resultados, será indicada uma avaliação e possível realocação de posicionamento dentro da organização.

### **2.3 Mapeamento das competências**

Em geral, é possível trabalhar com a descrição de competências em três níveis: organizacionais, setoriais e individuais. Os níveis organizacionais estão relacionados aos atributos ou às capacidades organizacionais em sua totalidade; os setoriais aos atributos e às

capacidades das unidades ou departamentos da organização; e os individuais aos padrões de desempenho que a organização almeja para cada profissional (Brandão, 2017).

No Quadro 3, são citadas algumas competências organizacionais importantes, segundo Brandão (2012).

Quadro 3 – Competências organizacionais importantes

<b>Competências organizacionais</b>	<b>Características</b>
Inovação	Capacidade de gerar novas ideias e transformá-las em produtos, serviços ou processos que possam oferecer valor aos clientes e diferenciar a organização de seus concorrentes.
Flexibilidade	Capacidade de se adaptar rapidamente às mudanças do mercado e às necessidades dos clientes, além da capacidade de se ajustar rapidamente às estratégias e táticas de negócios.
Aprendizagem organizacional	Capacidade de aprender com os erros, buscar feedback e melhorar continuamente. A aprendizagem organizacional é uma competência importante, pois permite que a organização se adapte e evolua rapidamente para enfrentar desafios e aproveitar oportunidades.
Orientação para o cliente	Capacidade de entender as necessidades e expectativas dos clientes e fornecer soluções personalizadas que atendam a essas demandas. A orientação para o cliente é uma competência crucial para o sucesso da organização a longo prazo.
Gestão de talentos	Capacidade de recrutar, desenvolver e reter talentos que possam contribuir para o sucesso da organização. A gestão de talentos é uma competência fundamental, pois permite que a organização atraia e mantenha os melhores funcionários.
Gestão da qualidade	Capacidade de oferecer produtos e serviços de alta qualidade e garantir a satisfação do cliente. A gestão da qualidade é uma competência importante, pois ajuda a garantir a fidelidade do cliente e a reputação da organização.
Gestão de custos	Capacidade de otimizar processos e recursos para reduzir custos e aumentar a produtividade. A gestão de custos é uma competência crítica para a rentabilidade da organização e pode ajudar a mantê-la competitiva no mercado.

Fonte: Adaptado de Brandão (2012).

Ressalta-se que as competências organizacionais citadas são essenciais para o sucesso a longo prazo da organização e devem ser desenvolvidas e aprimoradas continuamente.

Sobre as competências individuais, Carbone *et al.* (2016, p. 57) afirmam que “as competências individuais são inventariadas, pois já existem no indivíduo e precisam ser compreendidas pela organização”. Ferreira (2015, p. 45) também afirma que esse tipo de competência “representa uma característica fundamental de um indivíduo diretamente relacionada a um critério de eficácia ou performance superior num trabalho ou situação”.

Existem diferentes teorias sobre esses tipos de competências, porém, em geral, elas afirmam que as competências organizacionais são alcançadas por meio das competências individuais (técnicas e comportamentais), e há uma relação constante de troca de competências

entre instituição e indivíduo, o que torna dificultoso desvincular uma da outra (Dutra, 2004; Škrinjarić, 2022).

Nesse sentido, a redução ou eliminação de eventuais lacunas de competências está condicionada ao mapeamento das competências necessárias à consecução da estratégia organizacional. Para realizar esse mapeamento, a organização pode fazer uso de diversos métodos e diversas técnicas de pesquisa social, que auxiliam na realização de um diagnóstico, permitindo não apenas a identificação do *gap* de competências, mas também o planejamento de ações de recrutamento, seleção, desenvolvimento profissional e dimensionamento de quadro laboral, por exemplo (Škrinjarić, 2022).

Para isso, o primeiro passo é identificar a estratégia e missão da organização. Após essa etapa se inicia então o trabalho do mapeamento das competências. Nessa fase, entram em cena os facilitadores que deverão auxiliar a criação de um catálogo de postos de trabalho. Para a criação desse catálogo, deverá ser realizada a análise de todas as tarefas desenvolvidas em determinado cargo e posto de trabalho, bem como de suas características e exigências (Bastos *et al.*, 2019).

Para que se realize a identificação e definição de competências, faz-se necessário que alguns requisitos sejam cumpridos. Um deles é a exigência de que a competência seja identificada a partir do trabalho e que essa identificação de competências seja um processo em que toda a equipe participe (Silva *et al.*, 2021).

Segundo Dutra (2008), para que possam ser acompanháveis é necessário que as competências sejam observáveis. Dessa forma, as descrições de cada posto de trabalho devem retratar as entregas esperadas dos colaboradores, permitindo o acompanhamento pelo colaborador e pelo responsável, sendo que esse último deverá, ainda, dar o feedback à equipe. Além disso, conforme o autor, a quantidade de competências definidas não deve ser grande, pois, caso seja, dificultará o acompanhamento, bem como desestimulará o feedback por parte dos responsáveis.

Para que a identificação das competências seja realizada, podem ser utilizadas metodologias de pesquisa em geral ou metodologias específicas, desenvolvidas e focadas em processos de trabalho. Algumas das metodologias gerais, que podem ser adotadas no mapeamento de competências, são a pesquisa documental, as entrevistas, o grupo focal e os questionários estruturados. Já as metodologias focadas nos processos de trabalho, foram desenvolvidas por instituições educacionais que trabalham com a formação profissional para orientar a elaboração de programas de formação e capacitação a partir do desenho de currículos,

e compreendem as análises funcional, ocupacional, DACUM (desenvolvimento de currículo) e construtivista. Esses dois grupos de metodologias são apresentados a seguir.

Caprano e Steffen (2012) explicam que a análise ocupacional tem como foco o posto de trabalho. Esses autores afirmam ainda que os métodos mais comuns quando se opta pela análise ocupacional são os três seguintes: DACUM, AMOD e SCID. Ressalta-se que a técnica AMOD tem como base a metodologia DACUM. Nesta metodologia o arranjo das funções e tarefas ocorre na perspectiva do desenho do currículo formativo (Assafiri-Ojeda *et al.*, 2019). De acordo com Capote Mingarro (2021), na metodologia DACUM, a noção de competência é tratada como lista de tarefas, e o conjunto das competências de um posto de trabalho é a descrição completa das tarefas a serem realizadas (Bhattarai, 2019).

Aponta-se que o método SCID se baseia também no desenvolvimento de um currículo considerado relevante e apresenta resultados considerados de alta qualidade e realizado em um tempo curto, tendo como vantagens o baixo custo para ser desenvolvido e a possibilidade do desenvolvimento de um currículo institucional a partir da sua aplicação (Carvalho; Montanini; Miranda, 2009; Assafiri-Ojeda *et al.*, 2019).

De acordo com Lira e Cavalcante (2021), no processo de mapeamento, é preciso estar atento a alguns pontos, como: a compreensão do significado de competência, o uso das competências mapeadas, o método utilizado para o levantamento das informações e a sua articulação com o plano de desenvolvimento institucional. Além disso, deve-se dar atenção no que pode ser aplicado ao serviço público, usando-o como balizador para o plano de carreira e de desenvolvimento. Assim, deve-se observar a descrição de cargos e funções, os fluxos de processos, o plano de dimensionamento da força de trabalho com o modelo de alocação de vagas e os programas de gestão de desempenho, de capacitação e de aperfeiçoamento.

Para Brandão (2017) e Carbone *et al.* (2016), metodologias qualitativas são bastante úteis quando existe a necessidade de compreender contextos pouco conhecidos e explorar problemas. Sua aplicação permite obter informações relevantes sobre dada realidade a partir de amostra não estatística de determinado universo. Assim, uma pesquisa qualitativa é, em parte, descritiva, pois busca compreender um fenômeno de forma ampla a partir da perspectiva de seus participantes. No caso de mapeamento de competências, os tipos mais usados são pesquisa documental, entrevistas em profundidade, questionários e grupos focais. A análise documental é realizada a partir do estudo e da análise de documentos impressos ou audiovisuais, e, por meio dela, é possível obter informações para alcançar os objetivos pretendidos (Carbone *et al.*, 2016). Esse método é utilizado para mapear competências organizacionais, quando são analisados



documentos que evidenciem a missão, a visão, os objetivos e outros documentos relativos à estratégia organizacional da instituição de análise.

Ferreira (2015) recomenda que esse método seja aplicado juntamente com outras técnicas. A análise documental pode ser realizada em três etapas; sendo a primeira a pré-análise, na qual, são definidos os objetivos da análise, os documentos a serem considerados e os indicadores para interpretar os conteúdos. Na segunda etapa, é realizada a análise do material e a categorização dos dados coletados, e, na terceira, o tratamento dos resultados, em que as competências são organizadas de acordo com os documentos que lhes deram origem e com que frequência o item foi identificado. Destaca-se que quanto maior a frequência, maior a sua importância (Brandão, 2017).

No tocante às entrevistas, destaca-se que elas são usadas como método para se obter informações de um entrevistado, que é estimulado a declarar mais informações sobre o objetivo da pesquisa. Ela pode ser estruturada (uso de questionário), não estruturada (uso de entrevista aberta) ou semiestruturada (uso de questionário e entrevista aberta). Dentre as vantagens dessa metodologia, encontram-se a identificação empírica e precisa das competências, a liberdade de uso e a flexibilidade na assertividade dos objetivos, porém, esse método apresenta algumas desvantagens, como o elevado custo de execução, o grande dispêndio de tempo e a necessidade de um profissional entrevistador dotado de um bom nível de expertise (Spencer; Spencer, 1993).

Na sequência, tem-se o grupo focal, que é uma entrevista feita em grupo, e é realizada com mais profundidade. Dela, são estimulados os comentários sobre as questões abordadas, as quais são realizadas por um moderador. Por meio desse método, é possível identificar as percepções dos profissionais acerca das competências. Segundo Spencer e Spencer (1993), esse método tem, como vantagens, a velocidade e a eficiência da coleta dos dados e a variedade de conceitos de competências a serem mapeadas, oferecidas pelas dinâmicas de grupo. Ainda, segundo os autores, as desvantagens, são a possibilidade de ocorrer omissões de fatores críticos às competências, por falta de vocabulário técnico dos profissionais ou disposição do grupo em trazer problemas à tona. Somado a isso, o método pode gerar um processo repetitivo de conceitos pouco relevantes.

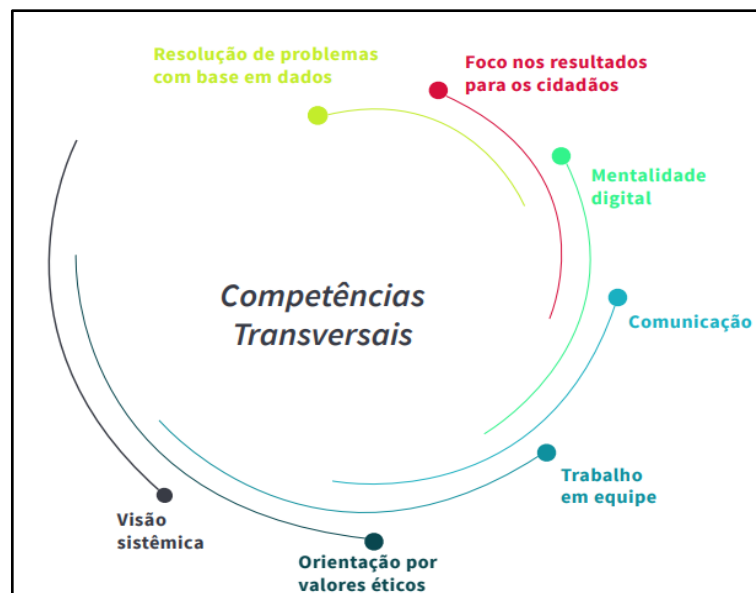
Acerca do questionário, destaca-se que ele é utilizado para o mapeamento, por meio de formulários estruturados, os quais devem ser lidos e preenchidos pelos participantes, sem nenhuma intervenção de terceiros. Eles podem ser compostos por perguntas abertas e/ou fechadas. Por meio desse método, é possível distinguir as competências de desempenho superior e mediano; quais competências podem ser adquiridas e por quais meios elas serão incrementadas; e quais competências não encontradas faltariam para se alcançar um

desempenho superior (Brandão, 2017). A opção pela utilização do questionário deve levar em consideração alguns fatores, como a escolaridade dos participantes, os recursos disponíveis para a realização do mapeamento (formulário *on-line*, geografia dos sujeitos da pesquisa e maturidade dos participantes (Ferreira, 2015).

Quanto à observação dos profissionais durante o desempenho comportamental e laboral no local a ser mapeado, registrando e analisando os aspectos, salienta-se que esse método apresenta a vantagem de coleta dos detalhes do desempenho dos profissionais e grupos dentro no contexto laboral. Já a desvantagem é a subjetividade atribuída à análise do observador (Souza, 2019).

Ainda sobre o mapeamento de competências, um material publicado pela Enap (Escola Nacional de Administração Pública, 2021) demonstra um esquema representativo das sete competências transversais para serem avaliadas no setor público, conforme mostra a figura 3. De acordo com Enap (2021, p. 5), as competências transversais é o “Conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes indispensáveis ao exercício da função pública, que contribuem para a efetividade dos progressos de trabalho em diferentes contextos organizacionais”

Figura 3 – Conjunto de sete competências que devem ser consideradas como transversais para o setor público brasileiro.



Fonte: Enap (2021).

Cada uma dessas competências será apresentada, a seguir, com sua respectiva definição e suas respectivas características relacionadas aos conhecimentos, atitudes e habilidades (CHA).

- Resolução de problemas com base em dados: trata-se da capacidade de idear soluções inovadoras e efetivas para problemas de baixa, média ou elevada complexidade, com a utilização de dados (numéricos e não numéricos) e com as evidências que aumentem a precisão e viabilidade das soluções. Suas características referentes aos CHA estão detalhadas no Quadro 4.

Quadro 4 – Características CHA da competência “Resolução de problemas com base em dados”

Conhecimentos	Atitudes	Habilidades
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Identifica métodos e técnicas para a análise e caracterização de problemas.</li> <li>• Identifica métodos e técnicas para identificar e selecionar dados numéricos e não numéricos.</li> <li>▪ Identifica bancos de dados numéricos e não numéricos.</li> <li>▪ Identifica recursos tecnológicos e digitais para a prospecção e tratamento de dados.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ É adaptável.</li> <li>▪ É indagativo.</li> <li>▪ Tem espírito investigativo.</li> <li>▪ Adota uma postura de aprendizagem contínua.</li> <li>▪ É flexível para lidar com mudanças no padrão de desempenho individual e da equipe propiciadas pelas evidências encontradas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Analisa e caracteriza problemas.</li> <li>▪ Seleciona dados para a solução de problemas e tomada de decisões.</li> <li>▪ Manuseia bancos de dados.</li> <li>▪ Utiliza recursos tecnológicos e digitais para o manuseio de dados relevantes.</li> <li>▪ Interpreta informações.</li> <li>▪ Emprega dados numéricos e não numéricos para auxiliar na adequação e efetividade da solução e tomada de decisão.</li> </ul>

Fonte: Adaptado de Enap (2021).

- Foco nos resultados para os cidadãos: trata-se da capacidade de superar o desempenho padrão e apresentar soluções alinhadas ao cumprimento de metas e ao alcance dos objetivos estratégicos das organizações públicas para garantir o atendimento das necessidades dos usuários e dos cidadãos. Suas características referentes ao CHA estão detalhadas no Quadro 5.

Quadro 5 – Características CHA da competência “Foco nos resultados para os cidadãos”

Conhecimentos	Atitudes	Habilidades
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Identifica métodos e técnicas de avaliação de satisfação e prospecção das necessidades.</li> <li>▪ Identifica métodos e técnicas para a avaliação e aperfeiçoamento do padrão de qualidade e efetividade dos serviços prestados</li> <li>▪ Examina dados e evidências para adequar os serviços prestados às reais necessidades</li> <li>• Identifica métodos e técnicas de planejamento na definição e alinhamento das ações e dos recursos necessários para garantir o cumprimento das metas e objetivos estabelecidos.</li> <li>▪ Identifica métodos orientados para melhoria contínua visando o ganho de eficiência e efetividade dos processos organizacionais.</li> <li>▪ Identifica estratégias para coordenar os processos para que esses não sejam contraproducentes no alcance dos resultados esperados</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Adequa os processos de trabalho para o alcance produtivo das metas e dos objetivos da organização e das necessidades dos usuários dos serviços públicos.</li> <li>▪ Planeja as ações e os recursos para garantir o cumprimento das metas e objetivos</li> <li>▪ Monitora e avalia, periodicamente, com o uso de indicadores, os programas e projetos para garantir a efetividade das metas e dos objetivos estabelecidos.</li> <li>▪ Integra tecnologias digitais nos processos organizacionais e de trabalho</li> <li>▪ Desenvolve soluções de valor agregado para os clientes.</li> <li>▪ Acompanha os compromissos assumidos com os cidadãos.</li> <li>▪ Integra necessidades e expectativas dos cidadãos no desenvolvimento e fornecimento de novos serviços ou produtos.</li> <li>▪ Elimina problemas internos que estão afetando a experiência do cidadão.</li> <li>▪ Compartilha, de maneira proativa, conhecimento por meio das unidades de negócios.</li> <li>▪ Usa sistemas de “feedback” para atender requisitos e expectativas dos cidadãos.</li> <li>▪ Propõe a melhoria contínua da qualidade dos serviços, produtos e processos.</li> <li>▪ Adota práticas de escuta ativa com relação às necessidades dos cidadãos, tomando para si a responsabilidade de solucionar e esclarecer as questões apresentadas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Tem iniciativa.</li> <li>▪ Tem empatia.</li> <li>▪ É tolerante.</li> <li>▪ É resiliente.</li> <li>▪ É compreensível.</li> <li>▪ Tem audição ativa.</li> <li>▪ É capaz de relativizar pontos de vista.</li> <li>▪ É adaptável.</li> <li>▪ Mantém o espírito investigativo.</li> <li>▪ Adota uma postura de aprendizagem contínua.</li> <li>▪ Reconhece as limitações como primeiro passo para superá-las.</li> <li>▪ É proativo para buscar o aprendizado de novos conhecimentos e vivenciar novas situações no contexto do trabalho.</li> <li>▪ Foca na melhoria dos padrões de qualidade, eficiência e efetividade.</li> <li>▪ Ousa sempre que necessário para superar entraves e melhorar as condições dos serviços e produtos oferecidos.</li> <li>▪ Mostra abertura para identificar as expectativas dos usuários e dos cidadãos.</li> </ul>

Fonte: Adaptado de Enap (2021).

- Mentalidade digital: trata-se da capacidade de integrar as tecnologias digitais com os modelos de gestão; os processos de tomada de decisão e geração de produtos e serviços; e os meios de comunicação interna, externa e de relacionamento com usuários. Suas características referentes aos CHA estão detalhadas no Quadro 6.

Quadro 6 – Características CHA da competência “Mentalidade digital”

Conhecimentos	Atitudes	Habilidades
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Explica os conceitos de transformação digital, como inteligência artificial, realidade virtual, <i>big data</i>, e seus impactos na sociedade.</li> <li>▪ Reconhece novos conceitos de aprendizagem a exemplo da construção coletiva do conhecimento viabilizada pelo uso de redes para o diálogo e desenvolvimento da argumentação.</li> <li>▪ Familiariza-se com os conceitos relacionados à segurança da informação, como: uso ético de dados públicos, proteção aos dados e aos sistemas etc.</li> <li>▪ Identifica tendências e impactos da tecnologia sobre sua área de atuação profissional.</li> <li>▪ Familiariza-se com o desenvolvimento de novas tecnologias, como robôs de última geração, <i>chatbots</i>, impressoras 3D.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Aplica recursos digitais para modernizar práticas e promover uma maior efetividade e qualidade dos serviços e produtos públicos.</li> <li>▪ Usa tecnologias para aumentar a agilidade, segurança e integridade de dados e informações.</li> <li>▪ Adequa os modelos de gestão às alternativas tecnológicas e informacionais para facilitar os processos decisórios, o monitoramento e a avaliação de processos de trabalho.</li> <li>▪ Utiliza os recursos digitais disponíveis para garantir o uso econômico e transparente dos recursos públicos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Tem iniciativa.</li> <li>▪ É adaptável.</li> <li>▪ É indagativo.</li> <li>▪ É curioso e investigativo.</li> <li>▪ Adota uma postura de aprendizagem contínua.</li> <li>▪ Reconhece as limitações como primeiro passo para superá-las. ▪ É aberto para interagir com novas tecnologias.</li> <li>▪ É proativo para buscar o aprendizado de novos conhecimentos e vivenciar novas situações no contexto do trabalho.</li> <li>▪ Mantém-se aberto à inovação.</li> </ul>

Fonte: Adaptado de Enap (2021).

- Comunicação: trata-se da capacidade de escutar, indagar e expressar conceitos ideias nos momentos apropriados e de forma efetiva, garantindo uma dinâmica produtiva das interações internas e externas. Suas características referentes aos CHA estão detalhadas no Quadro 7.

Quadro 7 – Características CHA da competência “Comunicação”

Conhecimentos	Atitudes	Habilidades
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Identifica técnicas, ferramentas e metodologias para garantir a assertividade da comunicação interna e de resultados.</li> <li>▪ Reconhece o uso adequado do sistema de signos, símbolos linguísticos, gráficos, visuais e gestuais para garantir a efetividade da comunicação.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Expressa conceitos e ideias de forma efetiva.</li> <li>▪ Contextualiza a expressão de ideias e conceitos.</li> <li>▪ Expressa-se na forma oral e escrita com concisão e clareza.</li> <li>▪ Reconhece quando o diálogo é oportuno e se faz necessário.</li> <li>▪ Dá e recebe <i>feedbacks</i> positivo e negativo.</li> <li>▪ Interpreta sinais não verbais, a exemplo de postura, expressão facial e contato visual, no ato interativo e de comunicação.</li> <li>▪ Utiliza as tecnologias digitais nos processos organizacionais e de trabalho.</li> <li>▪ Dialoga com os interlocutores, buscando compreender o posicionamento do outro.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Tem iniciativa.</li> <li>▪ É resiliente.</li> <li>▪ É adaptável.</li> <li>▪ É compreensivo e aberto a ponto de vistas divergentes.</li> <li>▪ Tem empatia e disposição para escutar o outro.</li> <li>▪ É assertivo e respeitoso na interação e comunicação com o outro.</li> <li>▪ É aberto ao recebimento de <i>feedbacks</i> positivos e negativos</li> </ul>

Fonte: Adaptado de Enap (2021).

- Trabalho em equipe: trata-se da capacidade de colaborar e cooperar em atividades desenvolvidas coletivamente para atingir metas compartilhadas, e de compreender a repercussão de suas ações para o êxito ou alcance dos objetivos estabelecidos pelo grupo. Suas características referentes aos CHA estão detalhadas no Quadro 8.

Quadro 8 – Características CHA da competência “Trabalho em equipe”

Conhecimentos	Atitudes	Habilidades
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Reconhece as particularidades da dinâmica do trabalho em grupo quanto à definição de metas em comum e manutenção da sinergia.</li> <li>▪ Apreende técnicas de comunicação ativa e assertiva.</li> <li>▪ Apreende técnicas de gestão de equipes de alto desempenho. ▪ Apreende conceitos e ferramentas de gestão para lidar com o conflito e com processos de negociação.</li> <li>▪ Apreende técnicas de gestão para lidar com o fator emocional nas relações interpessoais.</li> <li>▪ Identifica estratégias de manutenção do clima organizacional inclusivo e produtivo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Tem iniciativa.</li> <li>▪ É resiliente.</li> <li>▪ É cooperativo.</li> <li>▪ É democrático.</li> <li>▪ Sabe relativizar em contextos e perspectivas diversas.</li> <li>▪ Respeita o ponto de vista do outro.</li> <li>▪ Renuncia aos interesses privados em função do coletivo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Comunica-se de forma ativa e assertiva.</li> <li>▪ Dá e recebe <i>feedbacks</i> positivo e negativo.</li> <li>▪ Gerencia conflitos.</li> <li>▪ Conduz processos de negociação.</li> <li>▪ Compartilha metas, objetivos e sucessos</li> </ul>

Fonte: Adaptado de Enap (2021).

- Orientação por valores éticos: trata-se da capacidade de agir de acordo com princípios e valores morais que norteiam o exercício da função pública, tais como responsabilidade, integridade, retidão, transparência e equidade na gestão da *res pública*. Suas características referentes aos CHA estão detalhadas no Quadro 9.

Quadro 9 – Características CHA da competência “Orientação por valores éticos”

Conhecimentos	Atitudes	Habilidades
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Identifica os princípios constitucionais que regem os procedimentos na administração pública federal.</li> <li>▪ Reconhece os princípios e valores que regem o exercício da função pública.</li> <li>▪ Reconhece os princípios e determinações do Código Civil e do Código Penal brasileiro que têm incidência direta ou indireta na conduta dos servidores públicos.</li> <li>▪ Identifica os princípios, valores, regras e normas do código de ética dos servidores públicos federais.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ É íntegro e probo.</li> <li>▪ Age de forma conscienciosa no exercício da função pública. ▪ Mantém a integridade em oposição às condutas desrespeitosas.</li> <li>▪ Age com sensatez, moderação e respeitabilidade no exercício da função pública.</li> <li>▪ Atua com responsabilidade, retidão, transparência e equidade na gestão da res pública.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Autoindaga-se sobre os princípios e valores que regem a própria conduta.</li> <li>▪ Aplica, nas práticas cotidianas, os princípios morais, valores, regras e normas que são requeridos para o exercício da função pública.</li> </ul>

Fonte: Adaptado de Enap (2021).

- Visão Sistêmica: trata-se da capacidade de identificar os principais marcos institucionais e as tendências sociais, políticas e econômicas nos cenários local, regional, nacional e internacional. Marcos esses que podem impactar os processos decisórios e a gestão de programas e projetos no âmbito do setor público. Suas características referentes aos CHA estão detalhadas no Quadro 10.



Quadro 10 – Características CHA da competência “Visão sistêmica”

Conhecimentos	Atitudes	Habilidades
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Apreende métodos e técnicas para prospecção de cenários e tendências sociais, políticas e econômicas no contexto local e internacional.</li> <li>▪ Identifica os principais marcos constitucionais da estrutura e funcionamento do Estado brasileiro.</li> <li>▪ Identifica o conjunto de normas, regras e leis que regem os procedimentos no contexto organizacional.</li> <li>▪ Apreende métodos e técnicas para a análise de conjuntura, para compreender as potencialidades e os limites no contexto do trabalho.</li> <li>▪ Identifica as relações de poder e influência existentes dentro da organização e seus impactos nos processos e procedimentos no contexto do trabalho.</li> <li>▪ Identifica a estrutura informal e formal da organização, a cadeia de comando e os procedimentos operacionais instituídos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Analisa conjunturas em função do desenho de estratégias e tomada de decisão.</li> <li>▪ Prospecta cenários e tendências sociais, políticas e econômicas no contexto local e internacional.</li> <li>▪ Avalia o impacto das tendências sociais, políticas, econômicas, culturais e tecnológicas em seu contexto de trabalho.</li> <li>▪ Mapeia as relações de poder e influência existentes dentro da organização e os impactos que exercem nos processos e procedimentos no contexto do trabalho.</li> <li>▪ Aplica adequadamente as normas, regras e leis que norteiam os processos de trabalho.</li> <li>▪ Analisa a cultura organizacional em função da compreensão dos valores e padrões de conduta estabelecidos no contexto do trabalho.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Evita pré-julgamentos.</li> <li>▪ Transforma o exótico em familiar e o familiar em exótico em função da compreensão objetiva dos contextos.</li> <li>▪ Relativiza o próprio conhecimento e a base de experiências para agregar a compreensão de novas tendências.</li> </ul>

Fonte: adaptado de Enap (2021).

Segundo a Enap (2021), as competências apresentadas acima devem ser adotadas nos processos de desenvolvimento de pessoas e mobilização de capacidades nos órgãos pertencentes à administração pública federal. Somado a isso, esse modelo pode ser utilizado para averiguação de desempenho em processos avaliativos dos servidores e também pode servir de base para um (re)dimensionamento do quadro laboral quando necessário.

## 2.4 (Re)dimensionamento da força de trabalho na administração pública

O planejamento e dimensionamento da força de trabalho fazem parte da gestão de pessoas e devem estar embasados nas competências. Este planejamento avalia as necessidades da força de trabalho, cujo resultado indica o número de pessoas adequado para desempenhar as atividades, de acordo com o planejamento, os objetivos estratégicos e as políticas institucionais. Esse processo fornece informações de maneira a garantir, ao longo do tempo, que a organização esteja preparada para as suas necessidades atuais e futuras, selecionando as pessoas certas, na quantidade certa, nos lugares e momentos certos (Serrano; Silva; Nascimento, 2018).

Além disso, o (re)dimensionamento da força de trabalho deve ser empregado com foco na produtividade desejada pela organização em determinado tempo. Assim, pode-se realizar os ajustes necessários para que a equipe formada atinja o ponto ótimo de produtividade, com o melhor aproveitamento do quadro de pessoal, que, geralmente, são realizados pelos gestores, em tomada de decisão, no que se refere à alocação de pessoal (Serrano; Mendes; Abila, 2019; Serrano; Mendes; Meneses, 2022).

Corrêa, Mello e Almeida (2017) afirmam que o dimensionamento da força de trabalho realizado de maneira errada pode causar problemas no cumprimento de metas e objetivos de uma instituição. Dessa forma, o dimensionamento correto deve levar em consideração alguns fatores, como a atual força de trabalho, as tecnologias aplicadas, os processos de trabalho, o modelo de gestão, o mapeamento de competências e, para algumas áreas, deve-se considerar também o sexo e a idade (Ramos; Possa, 2016; Borges *et al.*, 2017).

Portanto, percebe-se que a avaliação do dimensionamento da força de trabalho de uma instituição não deve ser focada meramente em números, mas também na qualidade, que se refere à capacidade e à competência do colaborador para a realização da atividade que lhe for confiada (Bergue, 2019).

Ressalta-se que o dimensionamento não aponta somente o número de pessoal que está faltando, mas também aponta o excesso de pessoal de cada setor da instituição (Migliati, 2018). Dessa maneira, os gestores poderão tomar decisões para melhores definições do quadro de pessoal a curto, médio e longo prazos. Além disso, diante do perfil de seus colaboradores, medidas cabíveis, como a promoção de capacitações profissionais, podem ser aplicadas como forma de adequar o pessoal para o cumprimento das atividades, de forma correta e no tempo adequado (Gonçalves, 2022).

Vale destacar que o dimensionamento da força de trabalho não é uma avaliação a ser realizada somente uma vez, há a necessidade de se realizar o redimensionamento, que,

dependendo da área, deve ser conduzido anualmente, isto porque podem ocorrer diferentes mudanças, tanto nas atividades a serem executadas como nos trabalhadores que a executam (Rocha *et al.*, 2020).

Nesse contexto, Serrano, Mendes e Abila (2019) ressaltam que o planejamento e (re)dimensionamento na administração, principalmente do serviço público, devem considerar fatores humanos como ponto de análise, tendo em vista sua relação com os resultados das organizações. Os autores ainda afirmam que juntamente com a gestão de pessoas, é necessária uma avaliação das relações de trabalho, na qualidade de vida e no desenvolvimento dos indivíduos, o que pode também proporcionar resultados relevantes nas diversas atividades em vários ramos de negócios.

De acordo com Gonçalves (2022), na administração pública, é necessário atingir um (re)dimensionamento adequado do número de funcionários para atender às demandas existentes. Esta avaliação deve ser realizada por meio da análise de processos de trabalho e atividades, sendo, assim, possível definir as estratégias de recrutamento, a capacitação, o remanejamento e a alocação/relocação dos servidores. O (re)dimensionamento da força de trabalho pública oferece a estimativa ideal de pessoas para a unidade, as informações sobre carga horária, as ausências, as licenças, a rotatividade de pessoal, a quantidade de entregas concluídas, a distribuição do trabalho da equipe entre as entregas, o perfil da equipe, entre outros indicadores que, se analisados em conjunto, contribuem para uma visão gerencial da unidade e do órgão.

Serrano, Mendes e Meneses (2022) afirmam que o dimensionado deve ser realizado em um período, que corresponde ao intervalo considerado para o levantamento dos dados usados de cada unidade organizacional, e esse deverá ser de três a doze meses, o que será considerado um (re)dimensionamento. Esse dimensionamento deve levar em conta as informações de um determinado período para cálculos da quantidade ideal de pessoas. Além disso, esse período necessita englobar o maior número de processos e atividades da área, e o dimensionamento deve ser replicado frequentemente para maior confiabilidade e precisão dos resultados gerados e do controle da gestão.

Porém, no que se refere ao (re)dimensionamento na esfera do setor público, Leal *et al.* (2022) apontam que essa não é uma tarefa fácil de ser realizada, pois, além da identificação da quantidade de pessoal, ainda é necessária uma avaliação da qualidade da força de trabalho para o cumprimento dos objetivos institucionais propostos. Diante disso, identifica-se que um dos principais entraves do (re)dimensionamento é a dificuldade de identificar processos com entregas facilmente quantificáveis (Ferreira; Serrano; Mendes, 2022) e resistência a sua

implementação devido à cultura organizacional e às tradicionais práticas que predominam nas instituições públicas (Leal *et al.*, 2022). Somado a isso, Nascimento e Carvalho (2022) afirmam que estudos sobre dimensionamento na administração pública são raros.

Nesse sentido, Lira e Cavalcante (2021) afirmam que as instituições públicas enfrentam algumas dificuldades para realizar a transição de seus modelos de gestão de pessoas para o sistema de gestão por competências, pois parece haver lacunas entre o preconizado na legislação e a prática vivenciada no seu contexto profissional, não se tendo, assim, observado avanço, mesmo diante da legislação PNDP. Um dos seus pressupostos indica a necessidade de se promover um alinhamento entre competências requeridas aos servidores para a sua atuação e as competências institucionais necessárias para o alcance de seus objetivos. Nesse caso, entende-se que pode haver a necessidade de um redimensionamento de pessoal.

Pesquisas demonstram que questões relacionadas ao (re)dimensionamento de pessoal no setor público tem sido avaliadas em diferentes setores, principalmente em instituições de ensino (Reis *et al.*, 2015; Leal *et al.*, 2022) e de saúde (Vasconcelos *et al.*, 2017; Borges *et al.*, 2017; Santos; Andrade; Spiri, 2019; Santos; Gaidzinski, 2019; Moraes *et al.*, 2021; Moraes *et al.*, 2023). No entanto, Nascimento e Carvalho (2022) ressaltam a necessidade da realização de mais estudos sobre o tema em setores públicos.

De acordo com alguns autores o setor da saúde pública é um dos que apresenta problemas com (re)dimensionamento de funcionários, devido à grande demanda de atendimento e à diversidade de serviços que são prestados por essas organizações (Nascimento; Carvalho, 2022; Carvalho *et al.*, 2022; Moraes *et al.*, 2023).

Destaca-se que um estudo de dimensionamento desenvolvido por Reis *et al.* (2015), na Universidade Federal de Viçosa, avaliou a força de trabalho na instituição, que, na época, passava por um período de expansão, principalmente na oferta de novos cursos. Nesse trabalho, Reis *et al.* (2015) ressaltam a importância do dimensionamento para as universidades e instituições de ensino, sobretudo para alocação de vagas. Esse fator também é apontado por Leal *et al.* (2022), que abordam a questão da diminuição do número de servidores nas instituições de ensino público tendo as aposentadorias, sem a reposição do quadro de pessoal, como principal motivo.

De acordo com Reis *et al.* (2015), essa redução do quadro de pessoal ocorre devido às políticas governamentais de recomposição. Diante dessa realidade, observam-se jornadas de trabalho extensas, falta de capacitação de servidores para realização de determinados serviços, e trabalhadores envelhecidos e com menos condições físicas para o desenvolvimento de suas atividades, principalmente nos serviços de campo e obras.

Salienta-se que, em alguns casos, a realização de (re)dimensionamento no setor da saúde pública apontou que há um déficit de pessoal, principalmente de nível superior, como no caso dos profissionais da enfermagem, em que esses são substituídos por técnicos e auxiliares de enfermagem (Borges *et al.*, 2017; Vasconcelos *et al.*, 2017). Isso, provavelmente, devido ao dispêndio de recursos financeiros atrelados à folha de pagamento de pessoal com maior remuneração (Borges *et al.*, 2017).

Nesses casos, Santos, Andrade e Spiri (2019) afirmam que o número reduzido desses funcionários pode dificultar o desempenho de todas as atividades que são de sua competência técnica e científica, sendo necessário delegá-las para os técnicos e auxiliares de enfermagem, o que pode colocar a vida de pacientes em risco. Nessa perspectiva, Martins e Antunes (2019) ressaltam ainda que é muito comum nessas instituições verificar realocação de pessoal para atender às demandas.

Sob esse viés, Santos, Andrade e Spiri (2019) e Rocha *et al.* (2020), ao investigarem o dimensionamento da força de trabalho da secretaria de estado da saúde pública do Rio Grande do Norte, verificaram um déficit de servidores e um perfil de funcionários predominantemente envelhecido, feminino e com tempo de serviço igual ou superior a 25 anos. Verificou-se ainda alto índice de vacâncias, principalmente por causa de aposentadorias, que comprometem a manutenção de servidores nas escalas de plantão e a prática de desvios de função nos diferentes níveis.

Reis *et al.* (2015) enfatizam que em algumas atividades pode ocorrer a sazonalidade de algumas unidades, ou seja, determinadas atividades são aumentadas em algumas épocas específicas ou mesmo em dias específicos. Esse fato pode levar o líder a reivindicar aumento no quantitativo de pessoal sem considerar a possibilidade de ações alternativas, como rodízios e mutirão, que podem suprir a necessidade temporária.

Nesse sentido, alguns autores afirmam que, para realizar um (re)dimensionamento adequado de pessoal nos órgãos públicos, é necessário investir na capacitação adequada dos funcionários para atendimento de serviços especializados (Reis *et al.*, 2015; Leal *et al.*, 2022; Borges *et al.*, 2017; Moraes *et al.*, 2021). Somado a isso, Casarolli, Nicola e Eberhardt (2015) recomendam um quadro de pessoal maior do que o recomendado, para que haja profissional para cobertura de faltas previstas, como férias e licenças e faltas não previstas, ou seja, a instituição não deve trabalhar com o dimensionamento exato, deve haver um superávit, tendo em vista que podem ocorrer faltas inesperadas.

Para Reis *et al.* (2015) e Ramos e Possa (2016) alguns aspectos devem ser levados em consideração na metodologia de avaliação do (re)dimensionamento, como a capacitação, gestão

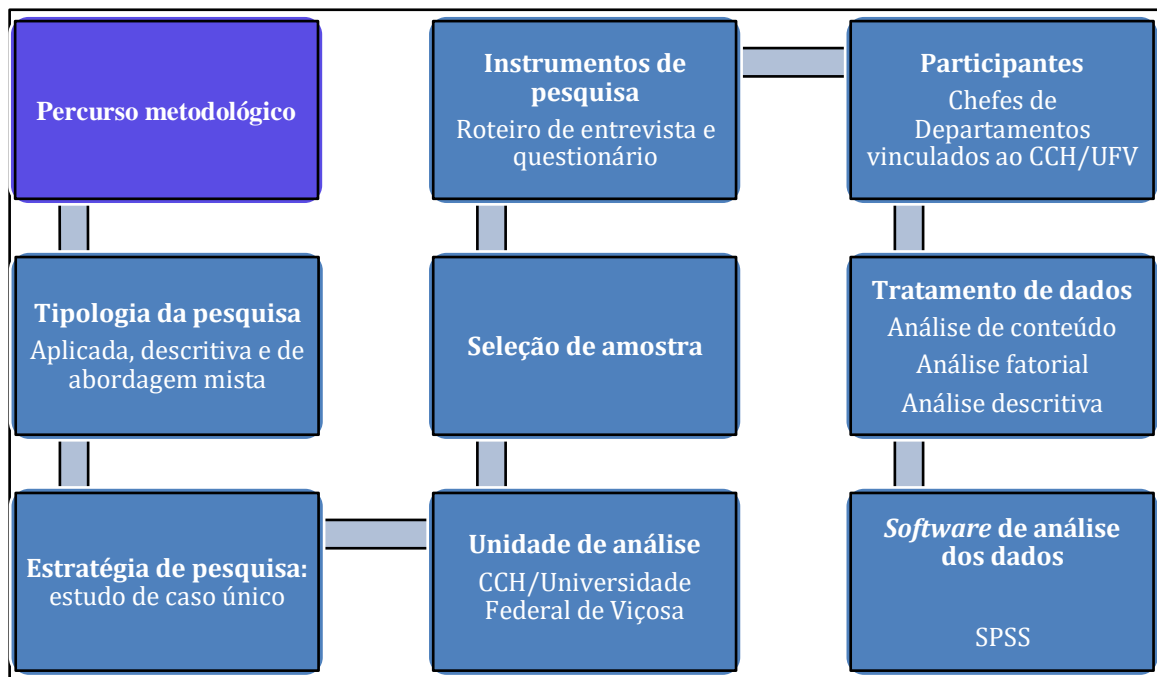
de pessoal, idade, motivação, saúde ocupacional e o volume de trabalho, tendo em vista que esses fatores afetam a qualidade e dimensão do serviço prestado podendo sim requerer um número maior de pessoal para atender à demanda.

Baseado no exposto, vale ressaltar, ainda, que alguns autores recomendam a validação metodológica de proposta de (re)dimensionamento e a caracterização do (re)dimensionamento como ação cotidiana na administração pública. Além da recomendação da reaplicação anual do dimensionamento, é aconselhável a elaboração de uma nova comissão para esse fim, quando necessário (Santos; Andrade; Spiri, 2019; Martins; Antunes, 2019) e adesão de sistemas informatizados de (re)dimensionamento para a coleta e visualização do quantitativo de forma a gerir e monitorar corretamente a força de trabalho nos diferentes setores de uma instituição pública (Rocha *et al.*, 2020; Moraes *et al.*, 2021, 2023; Leal *et al.*, 2022).

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Neste capítulo, foi descrita a estratégia metodológica utilizada no estudo, em que se detalha a abordagem e classificação da pesquisa, a descrição da unidade de análise, dos sujeitos e dos instrumentos de coleta de dados adotados, além do método de análise utilizado. Na Figura 4, apresenta-se o percurso metodológico da pesquisa.

Figura 4 – Percurso metodológico da pesquisa



Fonte: Elaborada pela autora.

#### 3.1 Classificação da pesquisa

Para a classificação desta pesquisa, destaca-se que foi utilizada a taxonomia apresentada por Matias-Pereira (2017), que a caracteriza quanto à natureza, à forma de abordagem do problema, aos objetivos e aos procedimentos técnicos.

Quanto à natureza deste trabalho, salienta-se que ela se caracteriza como aplicada. Segundo Vergara (2016, p. 42), “a pesquisa aplicada é fundamentalmente motivada pela necessidade de resolver problemas concretos, mais imediatos ou não”. O objetivo deste estudo foi compreender como o mapeamento de competências pode auxiliar o gerenciamento e o (re)dimensionamento da força de trabalho em um centro de ciências da Universidade Federal de Viçosa. Assim sendo, a estratégia de pesquisa adotada se constituiu em um estudo de caso único, no qual a unidade de análise é o Centro de Ciências Humanas da UFV. De acordo

com Yin (2015), o estudo de caso é o mais adequado quando o pesquisador pretende observar como um certo fenômeno ocorre no mundo real.

Com relação à forma de abordagem do problema, a pesquisa se caracterizou como mista, em que as abordagens qualitativa e quantitativa se alternaram sucessivamente em fases distintas. De acordo com Creswell e Clark (2014), essa abordagem pode enriquecer a compreensão dos fenômenos investigados e a triangulação de métodos, utilizando-se de múltiplas abordagens, ela pode levar a resultados mais robustos e a uma visão mais completa dos tópicos de pesquisa. Além disso, Creswell *et al.* (2003) apontam ainda a existência de seis estratégias principais para os pesquisadores escolherem ao planejarem os estudos, as quais se dividem em: estratégia explanatória sequencial, estratégia exploratória sequencial e estratégia transformativa sequencial; enquanto aqueles que utilizam uma perspectiva concomitante se dividem em estratégia de triangulação concomitante; estratégia incorporada concomitante e estratégia transformativa concomitante, conforme características dispostas no Quadro 11.

Quadro 11 – Estratégias de pesquisa de métodos mistos

<b>Estratégia</b>	<b>Peso</b>	<b>Combinação</b>	<b>Teorização</b>	<b>Definição</b>
Explanatória sequencial	Quantitativo	Conectados	Implícita	A coleta e análise de dados quantitativos ocorre inicialmente, seguida da coleta e análise de dados qualitativos. Essa segunda fase é desenvolvida com base nos resultados quantitativos iniciais.
Exploratória sequencial	Qualitativo	Conectados	Implícita	A coleta e análise de dados qualitativos ocorre inicialmente, seguida da coleta e análise de dados quantitativos. Essa segunda fase é desenvolvida com base nos resultados qualitativos iniciais.
Transformativa sequencial	Qualitativo ou quantitativo	Conectados	Explícita	Pode se iniciar pela parte qualitativa ou quantitativa e se diferencia das demais estratégias por possuir uma perspectiva teórica norteadora do estudo.
Triangulação concomitante	Qualitativo e quantitativo (igual)	Integrados	Explícita ou implícita	Coleta de dados qualitativos e quantitativos de modo concomitante (ao mesmo tempo) e posterior comparação a bancos de dados.
Incorporada concomitante	Qualitativo ou quantitativo	Incorporado	Implícita	Coleta de dados qualitativos e quantitativos de modo concomitante (ao mesmo tempo), mas um método principal guia o processo (qualitativo ou quantitativo).
Transformativa concomitante	Qualitativo e quantitativo	Integrado, incorporado ou conectado	Explícita	Os dados qualitativos e quantitativos são coletados de modo concomitante e é guiado por uma perspectiva teórica explícita.

Fonte: Creswell (2010).



Neste estudo foi utilizada a estratégia de triangulação concomitante, em que a coleta de dados qualitativos e quantitativos aconteceu ao mesmo tempo e posterior comparação dos bancos de dados, fornecendo melhor subsídio para as análises.

Quanto aos objetivos da pesquisa, ela pode ser classificada como descritiva, visto que envolveu o uso de técnicas uniformizadas de coleta de dados, com o propósito de descrever, registrar, analisar e interpretar informações sobre fenômenos ou opiniões atuais de uma população específica (Triviños, 2013). Ressalta-se que a pesquisa descritiva possibilitou expor a situação social, evidenciando, com precisão de detalhes, as questões dos mecanismos e dos atores existentes no contexto estudado (Deslauriers; Kérisit, 2010). De acordo com Triviños (2013), os fatos e fenômenos de determinada realidade deverão ser verificados de forma adequada, para que não ocorra um exame crítico equivocado pelo investigador.

### **3.2 Unidade de análise**

A unidade de análise escolhida para esta pesquisa foi o Centro de Ciências Humanas da UFV. A escolha desta Universidade se deu devido ao fato de ser o local de trabalho da pesquisadora e, portanto, possibilitaria facilidade de acesso aos sujeitos da pesquisa e a quaisquer informações necessárias para a sua realização. A opção de se fazer o recorte apenas para o CCH foi estratégica, havendo a possibilidade de adaptar os resultados para outros Centros, com vista a maximizar a especialização, a eficiência e o foco do estudo, após a conclusão desta pesquisa. Somado a isso, tem-se o fato de o CCH ser o Centro que possui o maior número de cursos de graduação e o maior número de alunos de graduação, e, ainda assim, não ser o Centro com mais quantidade de técnicos-administrativos.

Adiante, serão apresentadas as informações estruturais e administrativas do local, além de algumas informações históricas da própria UFV.

#### **3.2.1 Universidade Federal de Viçosa**

A Universidade Federal de Viçosa (UFV) é uma das mais antigas instituições de ensino superior do Brasil. Ela foi instaurada como Escola Superior de Agricultura e Veterinária (Esav), em 28 de agosto de 1926. Em 1948, a Esav foi transformada em Universidade Rural do Estado de Minas Gerais (Uremg), e, em 1969, tornou-se federal. Além do *campus* localizado na cidade de Viçosa, a Universidade possui, desde 2006, mais dois campi; o *campus* UFV no município de Florestal, e o *campus* UFV em Rio Paranaíba, ambos em Minas Gerais (UFV, 2022).

A princípio, a instituição se destacou nas Ciências Agrárias, com os cursos de Agricultura e de Veterinária. Hoje, além de continuar sendo referência na área, também possui excelência no ensino, na pesquisa e na extensão das ciências Biológicas, Exatas e Humanas (UFV, 2022).

Além disso, a UFV oferece ensinos médio e técnico, cursos de graduação e programas de pós-graduação nos seus três *campi* (Viçosa, Florestal e Rio Paranaíba), nos quais estão matriculados mais de 20 mil estudantes. No total, a Universidade já graduou mais de 60 mil profissionais e orientou a defesa de mais de 12 mil dissertações de mestrado e quatro mil teses de doutorado (UFV, 2022).

Segundo levantamento realizado no site institucional (UFV, 2022), a UFV possui 19.218 estudantes, 1.909 Servidores, 1.849 Técnico Administrativos em Educação, 1.295 Docentes efetivos e não efetivos e 59 profissionais residentes (médicos).

Em termos de organização administrativa, a UFV possui sua estrutura funcional estabelecida por normas estatutárias e regimentais. O Colegiado Superior é constituído pelos seguintes Conselhos Superiores: o Conselho Universitário (CONSU) e o Conselho de Ensino, Pesquisa e Extensão (CEPE), sediados no *campus* Viçosa; o Conselho Acadêmico e Administrativo (COAd) e o Conselho de Ensino do *campus* Florestal; o Conselho Acadêmico e Administrativo (COAd) e o Conselho de Ensino do *campus* Rio Paranaíba. Além disso, a administração central é formada pela Reitoria, órgão executivo responsável por dirigir e supervisionar o cumprimento das atividades universitárias e determinar as medidas normativas oportunas.

A UFV conta também com sete Pró-Reitorias que dão suporte à administração da Universidade nas mais diversas áreas, sendo elas: Pró-Reitoria de Administração (PAD); Pró-Reitoria de Assuntos Comunitários (PCD); Pró-Reitoria de Ensino (PRE); Pró-Reitoria de Extensão e Cultura (PEC); Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas (PGP); Pró-Reitoria de Pesquisa e Pós-Graduação (PPG) e Pró-Reitoria de Planejamento e Orçamento (PPO) (UFV, 2022).

Além desses órgãos, essa instituição possui, ainda, quatro Centros de Ciências, que são órgãos responsáveis por administrar as atividades de ensino, pesquisa e extensão em uma ou mais áreas de conhecimento, respeitadas as normas legais, estatutárias, regimentais e as resoluções dos órgãos competentes. A administração dos Centros de Ciências cabe ao Conselho Departamental, à Câmara de Ensino e à Diretoria de Centro. Aos Centros de Ciências, estão vinculados os Departamentos e os cursos de graduação. O organograma geral pode ser conferido no Anexo A.

A seguir, apresenta-se uma breve introdução sobre o CCH, unidade de análise na qual a pesquisa de campo foi realizada.

### 3.2.2 Centro de Ciências Humanas, Letras e Artes

O Centro de Ciências Humanas, Letras e Artes é composto pela Diretoria, Conselho Departamental e Câmara de Ensino, e conta com 12 departamentos vinculados a ele, quais sejam: Departamento de Administração e Contabilidade (DAD), que conta com os cursos de graduação em Administração e em Ciências Contábeis, e Pós-graduação em Administração (Mestrado e Doutorado); Departamento de Artes e Humanidades (DAH), que conta com o curso de graduação em Dança; Departamento de Comunicação Social (DCM), que conta com o curso de graduação em Comunicação Social/Jornalismo; Departamento de Ciências Sociais (DCS), que conta com o curso de graduação em Ciências Sociais; Departamento de Economia (DEE), que conta com o curso de graduação em Ciências Econômicas e Pós-graduação em Economia (Mestrado); Departamento de Educação Infantil (DEI), que conta com o curso de graduação em Educação Infantil; Departamento de Geografia (DGE), que conta com o curso de graduação em Geografia e Pós-graduação em Geografia (Mestrado); Departamento de História (DHI), que conta com o curso de graduação em História e Pós-graduação em Patrimônio Cultural, Paisagens e Cidadania (Mestrado profissionalizante); Departamento de Letras (DLA), que conta com os cursos de graduação em Letras e Secretariado Executivo Trilíngue e Pós-graduação em Letras (Mestrado); Departamento de Educação (DPE), que conta com os cursos de graduação em Pedagogia e Educação do Campo e Pós-graduação em Educação (Mestrado); Departamento de Direito (DPD) que conta com o curso de graduação em Direito e Departamento de Serviço Social (DSE), que conta com o curso de graduação em Serviço Social e Pós-graduação em Economia Doméstica (Mestrado e Doutorado)

### 3.3 Seleção dos sujeitos

O universo deste estudo foi formado por servidores pertencentes ao quadro funcional do CCH, das classes C e D, auxiliares e assistentes em administração, respectivamente. O recorte se deu devido ao fato de ambos desempenharem papéis administrativos essenciais para o suporte às atividades organizacionais, além de possuírem uma descrição de atividades muito semelhantes, e serem esses os cargos mais afetados pela não recomposição de vagas.

De acordo com Creswell (2007) e Gil (2010), a seleção dos participantes deve estar em sintonia com as pretensões do investigador, que possui o propósito de avaliar o ambiente da pesquisa em busca de atores que possam oferecer contribuições para a compreensão do fenômeno estudado.

Dessa forma, a escolha por esses cargos, baseou-se, também, no critério de representatividade e multiplicidade de ações. A representatividade assegura que as amostras e os dados refletem fielmente a população ou o fenômeno em estudo, enquanto a multiplicidade de ações enriquece a pesquisa por meio da utilização de diversas abordagens e diferentes métodos. Juntos, esses critérios ajudam a garantir que os resultados da pesquisa sejam válidos, robustos e aplicáveis a contextos mais amplos.

Atualmente, o CCH possui, em seu corpo técnico-administrativo, 84 servidores pertencentes às classes A, B, C, D e E. O nível intermediário (classificações C e D) apresenta a maior parcela dos servidores, representados por 67 indivíduos, sendo que, desse total, 21 ocupam a classe C e 46 a classe D. O Quadro 12 retrata a composição da força de trabalho em cada Unidade do Centro.

Quadro 12 – Quantitativo de servidores técnicos-administrativos no CCH (agosto/2023)

Unidade	Classes					Total de servidores
	A	B	C	D	E	
CCH	1		2	2		5
DAD	1		1	3	1	6
DAH			3	3		6
DCM			1	7	1	9
DCS		1	2	2		5
DEE			1	4		5
DEI			1	1	4	6
DGE			1	4		5
DHI	1		1	2	2	6
DLA			2	3		5
DPE			4	5	2	11
DPD	1			6		7
DSE	1		2	4	1	8
<b>Total</b>						<b>84</b>

Fonte: Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas da UFV.

Acrescenta-se que a escolha dos servidores foi baseada na seleção intencional ou racional, de forma não-probabilística, por haver interesse na opinião de determinados elementos da população de acordo com certas características pertencentes ao grupo (Marconi; Lakatos, 2011; Richardson; Peres, 2012). Dessa forma, foram selecionados os chefes dos departamentos vinculados ao CCH, também alinhados pelas orientações de Vergara (2016), que destaca, das amostras não-probabilísticas, aquelas selecionadas por acessibilidade e por tipicidade, sendo esses sujeitos avaliados como elementos possuidores das características que representam, bem, a população-alvo em estudo.

Nesse sentido, realizaram-se entrevistas individuais e aplicação de questionários às chefias dos departamentos. Essa metodologia possibilitou conhecer o ambiente de trabalho na unidade e verificar possíveis diferenças nas atividades exercidas entre os setores. Destaca-se que essas entrevistas forneceram subsídios para identificar as competências essenciais ao órgão como um todo, visto que os chefes, por manterem contato com todos os servidores, puderam contribuir para a identificação das competências esperadas para os ocupantes do cargo. Salienta-se que o perfil dos entrevistados está apresentado no Quadro 13, a partir do que foi informado por eles durante as entrevistas, e, para preservar suas identidades, foram identificados por meio da letra “G” seguida de números para os 13 participantes.

Quadro 13 – Perfil dos gestores entrevistados

Entrevistados	Idade	Sexo	Formação	Tempo (anos) de trabalho	
				Na chefia	Na instituição
G1	50	M	Doutorado	1,5 anos	21 anos
G2	55	F	Doutorado	2 meses	27 anos
G3	51	M	Doutorado	5 anos	19 anos
G4	52	M	Doutorado	7 meses	2 anos
G5	37	M	Doutorado	7 meses	8 anos
G6	51	F	Doutorado	1,5 anos	19 anos
G7	43	M	Doutorado	4 anos	7 anos
G8	58	F	Doutorado	11 anos	34 anos
G9	43	M	Doutorado	6 meses	15 anos
G10	48	F	Doutorado	1,5 anos	11 anos
G11	43	F	Doutorado	6 meses	5 anos
G12	50	M	Doutorado	3 anos	13 anos

Fonte: Dados da pesquisa.

### 3.4 Técnicas de coleta de dados

Para esta pesquisa, optou-se, como estratégia, pela utilização de múltiplos instrumentos de coleta – análise documental, entrevistas semiestruturadas e questionários. Tal escolha remete ao procedimento da triangulação metodológica, pois se refere ao uso de formas distintas para obter dados mais completos e detalhados possíveis sobre o fenômeno estudado (Zappellini; Feuerschütte, 2015). Isto possibilitou o cruzamento de vários pontos de vista e a utilização de uma variedade de técnicas de coleta de dados que acompanharam o trabalho de investigação (Minayo, 2010), abrangendo “a máxima amplitude na descrição, explicação e compreensão do foco em estudo” (Triviños, 2013, p. 138). Os instrumentos selecionados abordaram tópicos da Gestão por Competências, norteados pelos eixos de Conhecimentos, Habilidades e Atitudes, presentes no Decreto nº 5.707/2006, que institui a Política e as Diretrizes para o Desenvolvimento de Pessoal da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, e regulamenta dispositivos da Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990. Posteriormente, esse Decreto foi revogado pelo Decreto nº 9.991, de 28 de agosto de 2019, que também dispõe sobre a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, e regulamenta dispositivos da Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990, quanto a licenças e afastamentos para ações de desenvolvimento.

Para coleta documental foram utilizados documentos institucionais públicos disponíveis. Segundo Brandão e Bahry (2005) e Ludke e André (2001), geralmente são examinados documentos concernentes à estratégia organizacional (missão, visão de futuro, valores, posicionamento, objetivos, diretrizes e outros), no entanto, com base no tipo e nas características da organização, diversos outros documentos podem ser utilizados: normas, regimentos, estatutos, portarias, pareceres técnicos, relatórios de gestão, planos de ação e outros. Neste estudo foram selecionados documentos como o Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) e o Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação (PCCTAE), bem como legislações e relatórios.

Quanto às entrevistas e aos questionários, ressalta-se que esses foram aplicados às chefias dos departamentos, e para a produção de ambos, atentou-se principalmente aos objetivos do estudo.

Quanto à elaboração do questionário, destaca-se que foram formuladas 18 questões de múltipla escolha, formuladas sob a ótica das competências transversais da Enap: Resolução de problemas com base em dados; Foco nos resultados para os cidadãos; Mentalidade digital; Comunicação; Trabalho em equipe; Orientação por valores éticos e Visão sistêmica. Convém

sublinhar, que algumas questões não se vinculam especificamente a uma das competências, uma vez que elas abrangem as competências no todo. Do mesmo modo, alguns questionamentos podem ser relacionados a mais de uma competência. O questionário foi composto por escalas do tipo Likert de níveis de desenvolvimento, ou seja, o quanto o avaliado conhece, sabe, domina ou possui nesta competência, assinalando um número de 1 a 5, nos parênteses, na escala apresentada abaixo de cada competência, em que o 1 significava “Nem um pouco” e o 5, “Totalmente”, os quais variam de 1 (um) a 5 (cinco). Ressalta-se que o questionário foi utilizado de forma complementar, para facilitar a análise estatística, possibilitando a comparação e a generalização dos dados obtidos (Apêndice A).

Já para as entrevistas, foi formulado um roteiro (Apêndice B), contendo sete questões, as quais visaram obter uma visão abrangente acerca do funcionamento do departamento, das expectativas institucionais, das competências dos servidores, dos desafios enfrentados e das possíveis soluções para melhorar a eficiência e eficácia do setor. Com isso, esperava-se que às chefias dos departamentos fornecessem informações detalhadas e reflexivas que pudessem orientar futuras ações e decisões estratégicas. Em suma, as entrevistas semiestruturadas serviram para obter informações e conhecer a percepção do respondente acerca do objeto de investigação, e as questões foram escolhidas de acordo com os propósitos do mapeamento que o estudo pretendia alcançar (Brandão, 2017).

Destaca-se que, antes do início das entrevistas e da aplicação dos questionários, foram explicados os objetivos da pesquisa e os conceitos de competências organizacionais, competências individuais e as dimensões dos conhecimentos, as habilidades e as atitudes que a compõem. Além disso, esclareceu-se que seria utilizada a gravação de áudio, a preservação do anonimato e a opção de desistência, a qualquer tempo, da entrevista. Todo este conteúdo consta no Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (Apêndice C), que teve assentimento e concordância de todos os participantes com suas respectivas assinaturas.

### **3.5 Análise e interpretação de dados**

Nesta etapa, analisou-se, primeiramente, o perfil dos participantes e dos avaliados. A seguir, realizaram-se as análises descritivas das respostas sobre o grau de desenvolvimento das competências e a análise fatorial com a formação de três dimensões, e, por fim, conduziu-se a análise qualitativa, seguindo as técnicas de análise de conteúdo de Laurence Bardin.

Na etapa quantitativa, foram colocadas em evidência as informações fornecidas pela análise, por meio de quantificação simples (frequência) ou mais complexa como a análise fatorial, permitindo apresentar os dados em diagramas, figuras, modelos etc. (Bardin, 2016).

Para fins de caracterização do perfil sociodemográfico dos servidores, foram consideradas as seguintes variáveis: gênero, idade, formação/titulação, tempo de serviço na UFV (em anos), local de lotação, cargo e função. Além disso, foi realizado o levantamento das competências técnicas e ou/ comportamentais no desempenho das funções dos servidores por meio de questionário com escala likert de 5 níveis. Para avaliar a confiabilidade do questionário, foi aplicado o coeficiente *alfa de Cronbach*, que é uma ferramenta quantificada de 0 a 1, em que o valor mínimo aceitável para atestar a confiabilidade do questionário é 0,7 (Streiner, 2003). A fim de discernir as dimensões específicas das competências e verificar se as variáveis resultantes possuem validade de constructo, uma análise fatorial (análise de componentes principais) foi conduzida, gerando o carregamento dos itens em cada um dos três fatores resultantes da análise. Foram consideradas as cargas fatoriais mais altas das questões, e foram formadas três dimensões: competências técnicas, organizacionais e inovação; valores e capacidade crítica e competências pessoais; e, relacionais e trabalho em equipe.

As cargas fatoriais obtidas foram normalizadas pelo método *min-max*, que consiste em alterar os valores numéricos no conjunto de dados, sem distorcer as diferenças nos intervalos de valores nem perder informações. A normalização deixa todos os valores na mesma escala, variando no intervalo de 1 a 0, e é aplicada da seguinte forma:  $X' = (X - X_{\min}) / (X_{\max} - X_{\min})$ ; em que  $X'$  é o valor normalizado,  $X$  é o valor original,  $X_{\min}$  é o valor mínimo do conjunto de dados e  $X_{\max}$  é o valor máximo do conjunto de dados. Em seguida, foram definidos os intervalos de valores que classificam cada competência em regular, bom e ótimo. A classificação foi definida com base no valor médio, e desvio padrão (média  $\pm$  desvio padrão) das cargas fatoriais de cada servidor, como segue.

Suponha que determinado constructo (competência), tenha média de 0,70 de desempenho dos servidores, com desvio padrão de 0,10. Então, soma-se e subtrai-se um desvio padrão da média. Desse modo, valores abaixo da média em mais de um desvio padrão são classificados como regular, e valores que estão distantes em mais de um desvio padrão em relação média são classificados como ótimo. Dessa forma, valores abaixo de 0,60 ( $0,70 - 0,10$ ), têm o índice de competência regular, enquanto valores acima de 0,80 ( $0,70 + 0,10$ ), têm o índice de competência ótimo, e, por fim, os valores entre essas faixas de intervalo (0,60 a 0,80), têm o índice de competência bom.



Exemplo de classificação para um constructo com média 0,70 e desvio padrão 0,10:

$$\left\{ \begin{array}{l} < 0,60 \rightarrow \textit{Regular} \\ 60 \text{ a } 80 \rightarrow \textit{bom} \\ > 80 \rightarrow \textit{Ótimo} \end{array} \right.$$

A descrição dos dados foi realizada por frequências absoluta e relativa (percentual). Assim, no que tange ao processamento e à análise dos dados, optou-se pelo uso do Microsoft Excel® 2016, para fins de organização e tabulação dos dados, e do *Statistical Package for the Social Sciences* (SPSS – versão 22) para realização das análises estatísticas.

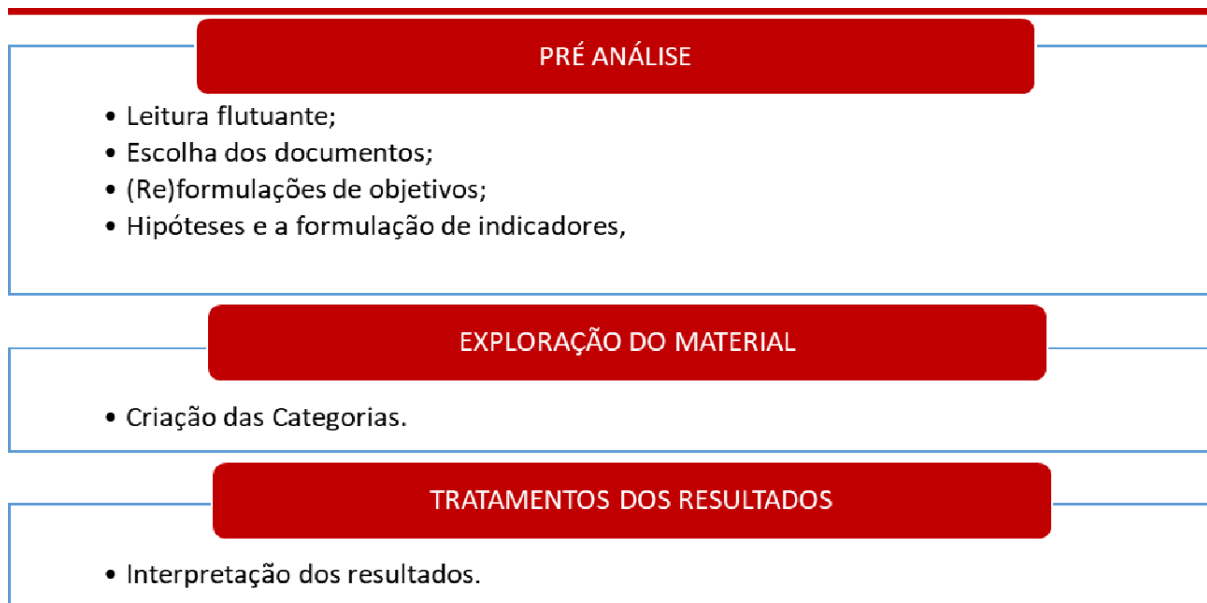
Já os dados textuais levantados foram analisados por meio da técnica denominada análise de conteúdo, procedimento utilizado para desvendar o que está sendo dito no processo de comunicação, tanto na forma escrita quanto na oral. Bardin (2011) afirma que a técnica se baseia em um conjunto de instrumentos metodológicos usados para descrever e interpretar o conteúdo das mensagens, com a intenção de classificá-los em termos ou categorias que auxiliem na compreensão do que está por trás do discurso. Segundo Gil (2010), essa técnica é a mais utilizada quando se trata de documentos escritos e transcritos.

Salienta-se que a análise do conteúdo dos documentos coletados na organização estudada foi feita com vistas a interpretar e sintetizar seu conteúdo, criar categorias de análise e identificar características que permitam inferir sobre competências relevantes para o alcance dos objetivos organizacionais (Brandão, 2017).

Desta maneira, recorreu-se às instruções de Bardin (2011) para realizar a operacionalização da análise de conteúdo em três etapas: 1) pré-análise; 2) exploração do material, categorização ou codificação; 3) tratamento dos resultados, inferências e interpretação. Na Figura 5, tem-se a representatividade da sequência da técnica análise de conteúdo de forma simplificada (Bardin, 2011).

A fase da pré-análise consistiu no levantamento do material de pesquisa, na leitura exploratória e na sistematização das ideias, das hipóteses, dos objetivos iniciais e dos indicadores que guiaram a interpretação final. Durante esse processo, foi possível organizar todos os elementos do *corpus*, selecionando os documentos mais adequados ao objetivo da pesquisa e transcrevendo as entrevistas realizadas.

Figura 5 – Sequência da técnica de análise de conteúdo



Fonte: Adaptado de Bardin (2011).

Na fase denominada “exploração do material”, foi feita a categorização ou codificação, que consistiu em desmembrar as mensagens em frases ou orações que traziam informações pertinentes para análise da pesquisa, e agrupá-las em categorias, subcategorias e códigos, conforme apresentado no Quadro 14. Para tal estágio, Bardin (2011, p. 103) recomenda que o material seja codificado por meio de “uma transformação [...] dos dados brutos do texto, [...] que] permite atingir uma representação do conteúdo, ou da sua expressão, suscetível de esclarecer o analista acerca das características do texto”.

Por fim, a terceira etapa, também chamada de tratamento dos resultados, consistiu em transformar as informações brutas, agora organizadas, em dados mais significativos e relevantes. Nesse estágio, foram feitas interpretações sobre o conteúdo explícito e inferências sobre os aspectos latentes – ou seja, o significado subjacente ao que foi diretamente captado – presentes nos documentos e entrevistas relacionando essas informações com o objeto de estudo, conforme um processo dedutivo (Bardin, 2011; Câmara, 2013).

Quadro 14 – Categorias e subcategorias de análise

<b>Categorias</b>	<b>Subcategorias</b>	<b>Códigos</b>
Percepção diagnóstica sobre a organização	<i>Necessidades e expectativas organizacionais</i>	
	- Baixa flexibilidade	Disfunções da burocracia, centralização das decisões
	- Escassez de recursos	Financeiros, humanos, técnicos
	- Desconhecimento sobre a organização	Estrutura organizacional, processos, dimensionamento da força de trabalho, distribuição de vagas
	- Competências de gestão não desenvolvidas	Desafios nas chefias, problemas com liderança, baixo suporte
	- Competências técnicas dos servidores	Demandas departamentais, formação, experiências profissionais anteriores, vícios funcionais, desafios na gestão da idade
	<i>Competências individuais e comportamentais dos servidores</i>	
	- QVT dos servidores	Sobrecarga de trabalho, adoecimento físico e mental, relacionamentos interpessoais, baixa motivação
	<i>Impactos na rotina de trabalho e no desenvolvimento organizacional</i>	
Demandas organizacionais	- Mapeamento das competências na força de trabalho	Dimensionamento
	- Alocação da força de trabalho	Critérios, alocação inicial e redimensionamento
	- Desenvolvimento contínuo dos servidores	Ambientação, orientação e treinamento
	- Liderança das chefias	Desenvolvimento das chefias, autonomia, suporte

Fonte: Elaborado pela autora.

Conforme afirmam Cavalcante, Calixto e Pinheiro (2014), a análise de conteúdo oferece várias técnicas que podem ser escolhidas pelo pesquisador, de acordo com a abordagem teórica mais adequada ao fenômeno investigado. Assim, para atender ao problema de pesquisa e aos objetivos desta investigação, optou-se pela análise temático/categorial. Essa técnica envolve o desmembramento do texto em categorias que são agrupadas por analogia, podendo ser construídas a partir de temas que surgem na mensagem ou definidas previamente com base no referencial teórico estabelecido (Bardin, 2011). Segundo Silva e Fossá (2013, p. 8), a análise categorial “é a melhor opção quando se deseja estudar valores, opiniões, atitudes e crenças, por meio de dados qualitativos”.

Dessa forma, ao seguir as etapas descritas, foram identificadas questões relacionadas à capacidade de analisar e interpretar o estado atual da instituição, quanto às competências dos servidores estudados, identificando seus pontos fortes, seus desafios, suas oportunidades e suas fraquezas. Destaca-se que esse diagnóstico envolve a avaliação de diversos aspectos, como estrutura organizacional, processos internos, cultura, clima organizacional, eficiência,

produtividade, comunicação, entre outros. Também foi possível perceber as necessidades e expectativas que surgem dentro de uma organização, tanto em termos de recursos quanto de processos, para que ela possa funcionar de maneira eficiente e alcançar seus objetivos.

Por fim, foram relacionadas as competências, mapeadas com as demandas e os pontos críticos identificados, comparando os bancos de dados qualitativos e quantitativos. Desta forma obtiveram-se subsídios suficientes para as análises e interpretações e posterior indicações de como o gerenciamento da força de trabalho, na ótica da gestão por competências, pode otimizar a gestão de pessoal.

### 3.6 Amarração metodológica

Considerando os tópicos previamente discutidos ao longo deste trabalho, apresenta-se o seguinte quadro metodológico para proporcionar uma visão abrangente da estrutura do estudo (Quadro 15).

Quadro 15 – Amarração metodológica

<b>PROBLEMA</b> ↓	<b>OBJETIVOS DO ESTUDO</b> ↓ <b>GERAL:</b> compreender como a gestão por competências pode auxiliar o gerenciamento de pessoas e a (re)alocação da força de trabalho contexto laboral universitário da UFV	<b>CATEGORIAS DE ANÁLISE</b> ↓	<b>MÉTODO DE ABORDAGEM</b>	<b>TÉCNICAS DE COLETA</b> ↓	<b>TÉCNICAS DE ANÁLISE</b> ↓
Como o mapeamento de competências, pode auxiliar na gestão para realocação de pessoal e/ou (re)dimensionament o da força de trabalho, mitigando o déficit da recomposição das vagas de uma IES?	a) mapear as competências dos servidores do centro selecionado;	Demandas organizacionais	Quantitativo	Questionário	Análise descritiva e fatorial
	b) relacionar as competências mapeadas com demandas e pontos críticos identificados;	Percepção diagnóstica sobre a organização	Qualitativo	Entrevistas semiestruturadas e questionário.	Análise de conteúdo
	c) indicar como a gestão por competências pode otimizar o gerenciamento da força de trabalho nas IES	Demandas organizacionais	Qualitativo	Entrevistas semiestruturadas	Análise de conteúdo

Fonte: Elaborado pela autora.

## 4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Neste capítulo, são apresentados os resultados e as discussões que foram realizadas a partir da análise das informações levantadas pelas técnicas utilizadas. Inicialmente, analisaram-se os dados quantitativos levantados, utilizando-se das técnicas de análise descritiva, análise fatorial e quantificação. Em seguida, procedeu-se a confrontação entre os dados quantitativos obtidos, as evidências nos documentos explorados - Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI), Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação (PCCTAE), legislações e relatórios, bem como as entrevistas realizadas, com o referencial teórico utilizado na pesquisa.

### 4.1 Abordagem quantitativa

Neste estudo aplicou-se um questionário para avaliar a competência dos funcionários da UFV. Considerando-se os dados de cada variável da análise, obteve-se um alfa de *Cronbach* de 0,943, indicando a confiabilidade das respostas obtidas no questionário.

Na Tabela 1 encontram-se uma soma do perfil dos servidores, distribuídos de acordo com o gênero, idade, tempo de serviço, lotação, cargo, função e nível de instrução. Os servidores avaliados apresentaram média de idade de 43 anos, com desvio padrão de 9 anos, sendo a idade com variabilidade de 31 a 69 anos. A média de tempo de serviço na UFV (em anos), foi de 12, com desvio de 8, o tempo de serviço dos servidores variou de 1 a 43 anos.

A Tabela 1 apresenta dados demográficos e profissionais dos servidores. Em relação ao gênero, cabe destacar que as mulheres têm, em média, 42 anos de idade, já os homens tem, em média, 45 anos de idade. 59,3% das mulheres possuem especialização e 11,1% possuem ensino superior. Sobre o tempo de serviço, elas estão, em média a 11 anos no cargo que exercem, sendo 63% no cargo de assistente de administração e 37% no cargo de auxiliar de administração. Os servidores com até 10 anos de serviço, em sua maioria (54,8%) possuem especialização, enquanto 9,7% possuem ensino superior. Quanto aos servidores que tem entre 11 e 20 anos de serviço, o percentual de escolaridade aumenta para 75% e 15%, para titulados com especialização e ensino superior, respectivamente.

Tabela 1 – Perfil sociodemográfico dos servidores (N=56)

Variáveis	N	%
<b>Gênero</b>		
Masculino	29	51,8
Feminino	27	48,2
<b>Faixa etária</b>		
30 a 40 anos	25	44,6
41 a 50 anos	18	32,1
acima de 50 anos	13	23,2
<b>Tempo de serviço (anos)</b>		
0 a 10 anos	31	55,4
11 a 20 anos	20	35,7
21 a 30 anos	3	5,4
Mais de 30 anos	2	3,6
<b>Local/lotação</b>		
DPE	8	14,3
DCM	5	8,9
DEE	5	8,9
DPD	5	8,9
DSE	5	8,9
CCH	4	7,1
DAD	4	7,1
DAH	4	7,1
DCS	4	7,1
DLA	4	7,1
DGE	3	5,4
DHI	3	5,4
DEI	2	3,6
<b>Cargo</b>		
Auxiliar em Administração	17	30,4
Assistente em Administração	39	69,6
<b>Função</b>		
Chefe de Expediente – Secretaria	12	21,42
Chefe de Expediente - Pós-Graduação	6	10,71
<b>Formação/titulação</b>		
Ensino Fundamental	1	1,8
Graduação	7	12,5
Especialização	34	60,7
Mestrado	12	21,4
Doutorado	2	3,6

Fonte: Elaborada pela autora.

Investigando a faixa etária, temos que 60% dos servidores entre 30 e 40 anos são especialistas e 12% têm ensino superior. Desse grupo etário, 68% ocupam o cargo de assistente de administração, sendo 55,6% da função de chefe de expediente – secretaria. Já os funcionários que tem entre 41 e 50 anos, 61,1% tem especialização, e 16,7% possuem ensino superior. A maioria deles (83,3%) ocupam o cargo de assistente de administração, sendo 60% da função de

chefe de expediente – secretaria. Por fim, dos servidores com mais de 50 anos de idade, apenas 7,7% tem ensino superior, e 53,8% ocupam o cargo de assistente de administração, e 80% desempenham a função de chefe de expediente – secretaria (Tabela 1).

Cabe ainda destacar, que em relação aos servidores que possuem especialização, eles tem em média 11 anos de tempo de serviço, os que possuem ensino superior tem 15 anos de tempo de serviço, e em relação a mestrado e doutorado, eles possuem 9 e 11 anos de tempo de serviço, respectivamente.

Para uma visão mais detalhada sobre os dados obtidos na aplicação do questionário, foram geradas tabelas com a caracterização das respostas em relação ao “desempenho do servidor” de maneira geral, com todas as unidades e de maneira isolada por unidade (vide apêndices). Na análise da Tabela 2, que caracteriza as respostas sobre o "Desempenho do servidor" de forma geral, revelam-se aspectos importantes tanto em termos de pontos fortes quanto de áreas que necessitam de melhoria.

Primeiramente, é evidente que os servidores se destacam em aspectos relacionados à ética, discrição, e domínio da língua portuguesa. A maioria dos servidores (73%) foram avaliados com “totalmente” para o quesito orientação por valores éticos, o que demonstra um forte compromisso com padrões morais elevados. Além disso, os respondentes concordam que 70% dos servidores mantêm sigilo e são confiáveis totalmente, destacando a importância da confidencialidade e da confiança no ambiente de trabalho. Outro ponto forte é o domínio da língua portuguesa e das técnicas de redação, com 62% dos funcionários avaliados como totalmente proficientes nessas áreas, o que é crucial para uma comunicação eficaz dentro da instituição.

Por outro lado, a análise também indica áreas que poderiam ser aprimoradas. Um exemplo é a facilidade para trabalhar em equipe, onde os respondentes avaliaram que apenas 45% dos servidores possuem totalmente essa habilidade, e ainda 18% foram considerados como medianos nessa competência. Isso sugere a necessidade de ações que incentivem a colaboração e o trabalho conjunto. A capacidade de trabalhar sob pressão é outro ponto de atenção, os respondentes afirmaram que 37% dos servidores se saem bem nessas situações, mas uma parcela significativa (11%) parece demonstrar dificuldades nesse aspecto. Isso aponta para a necessidade de desenvolver resiliência e habilidades de gestão de estresse entre os servidores.

Tabela 2 – Caracterização das respostas às perguntas referentes ao “Desempenho do servidor” – geral

Perguntas	Nenhum pouco	Pouco	Mediano	Muito	Totalmente
a) Conhece as técnicas de atendimento e sabe se expressar e se comunicar corretamente. Sabe usar os canais de comunicação.	0 (0%)	1 (2%)	4 (7%)	25 (45%)	25 (45%)
b) Domina a Língua Portuguesa e conhece técnicas de redação, sabendo expressar ideias e usar recursos tecnológicos.	0 (0%)	1 (2%)	3 (5%)	17 (31%)	34 (62%)
c) Conhece técnicas de administração e utiliza recursos tecnológicos.	0 (0%)	2 (4%)	10 (18%)	14 (25%)	30 (54%)
d) Conhece a estrutura organizacional e administrativa da Instituição e da Unidade onde atua.	0 (0%)	3 (5%)	5 (9%)	17 (31%)	30 (55%)
e) Conhece técnicas de arquivamento de documentos digitais e impressos e sabe aplicá-las adequadamente.	0 (0%)	0 (0%)	13 (24%)	17 (31%)	24 (44%)
f) Conhece a rede de relacionamentos da Unidade e utiliza as tecnologias apropriadas para contatos.	0 (0%)	0 (0%)	7 (13%)	18 (33%)	29 (54%)
g) É organizado (a%), proativo (a%) e produtivo (a%).	1 (2%)	2 (4%)	9 (16%)	18 (32%)	26 (46%)
h) Trabalha com foco em resultado e é capaz de trabalhar sob pressão.	1 (2%)	6 (11%)	10 (19%)	17 (31%)	20 (37%)
i) É simpático (a%), comunicativo (a%) e tem bom relacionamento interpessoal.	1 (2%)	2 (4%)	6 (11%)	12 (21%)	35 (63%)
j) É objetivo (a%) e se comunica com clareza e fluência verbal.	0 (0%)	0 (0%)	5 (9%)	22 (40%)	28 (51%)
k) É cordial, atencioso (a%) e sabe ouvir.	0 (0%)	2 (4%)	4 (7%)	12 (21%)	38 (68%)
l) Tem percepção, capacidade de análise e síntese e atenção concentrada.	0 (0%)	1 (2%)	9 (16%)	17 (31%)	28 (51%)
m) Tem discrição, mantém sigilo e é confiável.	0 (0%)	0 (0%)	5 (9%)	12 (21%)	39 (70%)
n) Tem iniciativa e é comprometido (a%) com o trabalho.	1 (2%)	1 (2%)	7 (13%)	18 (32%)	29 (52%)
o) Demonstra interesse em aprender novas habilidades e técnicas.	1 (2%)	2 (4%)	7 (13%)	19 (34%)	27 (48%)
p) Tem facilidade para trabalhar em equipe.	2 (4%)	2 (4%)	10 (18%)	16 (29%)	25 (45%)
q) Quanto o servidor é orientado (a%) por valores éticos.	0 (0%)	0 (0%)	1 (2%)	14 (25%)	40 (73%)
r) Se mantém aberto (a%) à inovação.	0 (0%)	2 (4%)	12 (22%)	14 (26%)	26 (48%)

Fonte: Elaborado pela autora.



Além disso, embora 48% dos funcionários foram considerados totalmente abertos à inovação, uma parte significativa foi avaliada como medianamente inovadores, sugerindo que a promoção de uma cultura mais aberta à mudança e à adoção de novas tecnologias pode ser benéfica. A organização, proatividade e produtividade dos servidores também foram avaliadas de forma moderada, com os respondentes afirmando que apenas 46% dos indivíduos possuem totalmente esses atributos, e 16% foram classificados como medianos. Este é outro aspecto que poderia ser fortalecido por meio de treinamentos voltados à gestão do tempo e à eficiência no trabalho.

Assim, o interesse em aprender novas habilidades é visto como um ponto forte, mas que ainda possui margem para melhorias. Enquanto 48% dos servidores demonstram totalmente interesse em desenvolvimento contínuo, uma porção considerável (13%) apresenta disposição mediana. Portanto, estimular um ambiente que valorize o aprendizado contínuo pode ser fundamental para o crescimento profissional e para o aprimoramento do desempenho dos servidores. Dessa maneira, embora existam diversos pontos positivos a serem celebrados, a análise revela que há áreas específicas que podem ser trabalhadas para otimizar ainda mais o desempenho geral dos servidores, contribuindo para um ambiente de trabalho mais eficiente e colaborativo.

As análises das tabelas CCH, DAD, DAH, DCM, DCS, DGE, DHI e destacam que os servidores possuem um desempenho positivo, com pontos fortes notáveis em competências essenciais como comunicação, ética, discricção, e trabalho em equipe. Esses aspectos são consistentemente bem avaliados, particularmente nas tabelas DGE e DHI, onde os servidores demonstram um nível de excelência elevado, sem áreas identificadas para melhoria. Essas tabelas sugerem que a equipe é altamente coesa e qualificada, refletindo uma gestão eficaz que promove um ambiente de alta performance e desenvolvimento contínuo, assegurando que as habilidades e a ética sejam aplicadas com consistência.

Por outro lado, as tabelas DEE, DEI, DLA, DPD, DPE e DSE revelam que, embora os servidores apresentem boas práticas em várias áreas, existem variações significativas nas avaliações de determinadas competências, especialmente nas técnicas administrativas, trabalho sob pressão, organização, compreensão da estrutura organizacional, e abertura à inovação. Essas áreas apresentam desafios que indicam que nem todos os servidores atingiram o mesmo nível de excelência, o que pode impactar a coesão e a eficácia geral da equipe.

Para alcançar uma consistência no desempenho em todas as frentes, seria benéfico investir em programas de treinamento específicos que abordem as competências menos desenvolvidas. Focar no aprimoramento das técnicas administrativas, fortalecimento da

capacidade de trabalho sob pressão, e promoção de uma cultura mais aberta à inovação pode elevar o nível de desempenho de toda a equipe. Além disso, promover uma compreensão mais uniforme da estrutura organizacional e das melhores práticas de arquivamento pode ajudar a garantir que todos os servidores estejam igualmente preparados para enfrentar os desafios diários de suas funções.

Passando-se para a Análise Fatorial, na Tabela 3 encontram-se as cargas fatoriais para as 18 variáveis e seus três respectivos fatores. O teste Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) foi de 0,845, o que indica adequabilidade da Análise Fatorial. As 18 variáveis medem elementos de impactos percebidos de competências e o carregamento dos itens em cada um dos três fatores resultantes da análise. Os três fatores/dimensões foram nomeados como: Fator 1: Competências técnicas, organizacionais e inovação; Fator 2: valores e capacidade crítica; Fator 3: competências pessoais, relacionais e trabalho em equipe.

Tabela 3 – Análise fatorial exploratória dos índices de medida das competências

Variáveis	Componente		
	1	2	3
a) Conhece as técnicas de atendimento e sabe se expressar e se comunicar corretamente. Sabe usar os canais de comunicação.		0,740	
b) Domina a língua portuguesa e conhece técnicas de redação, sabendo expressar ideias e usar recursos tecnológicos.	0,550		
c) Conhece técnicas de administração e utiliza recursos tecnológicos.	0,740		
d) Conhece a estrutura organizacional e administrativa da Instituição e da Unidade onde atua.	0,716		
e) Conhece técnicas de arquivamento de documentos digitais e impressos e sabe aplicá-las adequadamente.	0,612		
f) Conhece a rede de relacionamentos da Unidade e utiliza as tecnologias apropriadas para contatos.	0,774		
g) É organizado(a), proativo(a) e produtivo (a).	0,772		
h) Trabalha com foco em resultado e é capaz de trabalhar sob pressão.	0,713		
i) É simpático(a), comunicativo(a) e tem bom relacionamento interpessoal.			0,923
j) É objetivo(a) e se comunica com clareza e fluência verbal.	0,630		
k) É cordial, atencioso(a) e sabe ouvir.			0,877
l) Tem percepção, capacidade de análise e síntese e atenção concentrada.		0,578	
m) Tem discrição, mantém sigilo e é confiável.		0,786	
n) Tem iniciativa e é comprometido(a) com o trabalho.	0,787		
o) Demonstra interesse em aprender novas habilidades e técnicas.	0,811		
p) Tem facilidade para trabalhar em equipe.			0,764
q) Quanto o servidor é orientado(a) por valores éticos.		0,843	
r) Se mantém aberto(a) à inovação.	0,694		

Fonte: Dados da pesquisa (2023).

O Fator 1 aborda características dos servidores relacionadas com competência em comunicação e atendimento, domínio da língua portuguesa, técnicas de administração, conhecimento da estrutura organizacional, rede de relacionamento e uso de tecnologias apropriadas. O Fator 2 abrange aspectos relacionados à abertura à inovação, discrição e sigilo e orientação por valores éticos no desempenho das funções. Por fim, o Fator 3 engloba competências relacionadas à capacidade de interação positiva com os outros, comunicação eficaz, e trabalho colaborativo, fundamentais para ambientes de trabalho que valorizam o relacionamento interpessoal e a cooperação.

Os valores dos Fatores obtidos foram padronizados e transformados em indicadores que variam entre 0 e 1. De tal forma, quanto mais próximo de 1, melhores as competências neles contidas. Assim, na Tabela 4 encontram-se as médias dos Fatores de acordo com as características sociodemográficas dos servidores.

Assim, em relação ao gênero, os homens apresentaram uma média levemente superior no Fator 1 (0,69) em relação às mulheres (0,63), possuindo uma diferença estatisticamente expressiva. Por sua vez, para os fatores 2 e 3, as médias encontradas foram semelhantes entre homens e mulheres, o que indica que não houve uma diferença estatística relevante entre os gêneros no que tange a essas dimensões.

Acerca da faixa etária, os resultados da pesquisa obtidos apontam que os participantes entre 30 e 40 anos, bem como aqueles entre 41 e 50 anos, apresentaram médias mais altas para o Fator 1, isto é, 0,67 e 0,69 respectivamente, quando comparados com os indivíduos que possuem mais de 50 anos de idade (0,62). Sublinha-se que apesar de não ser estatisticamente significativa, essa distinção sugere uma pequena variação por idade. Assim, sugere-se que os grupos mais jovens podem estar mais alinhados com determinadas competências. Todavia, para o Fator 2, evidenciou-se uma diferença estatisticamente significativa com o grupo de 41 a 50 anos de idade, apresentando a maior média (0,71), seguida pelo grupo de 30 a 40 anos de idade (0,68), enquanto o grupo acima de 50 anos apresentou uma média significativamente menor (0,52). Isto posto, essa diferença acentuada pode refletir vários fatores, a citar por possíveis mudanças das demandas do trabalho ou na capacidade de adaptação às novas tecnologias e metodologias de trabalho. Dessa maneira, sublinha-se a necessidade da adoção de abordagens diferenciadas para o desenvolvimento de competências e capacitação, sobretudo no que tange ao grupo mais idoso, uma vez que estes podem enfrentar desafios adicionais na adaptação às mudanças organizacionais.

Tabela 4 – Caracterização dos constructos obtidos pelas cargas fatoriais e variáveis sociodemográficas dos participantes (média)

Variáveis	Competências técnicas, organizacionais e inovação	Valores e capacidade crítica	Competências pessoais, relacionais e trabalho em equipe
<b>Gênero</b>			
Masculino	0,69	0,64	0,80
Feminino	0,63	0,66	0,80
<b>Faixa etária</b>			
30 a 40 anos	0,67	0,68	0,78
41 a 50 anos	0,69	0,71	0,82
acima de 50 anos	0,62	0,52	0,81
<b>Local/lotação</b>			
CCH	0,80	0,53	0,68
DAD	0,68	0,55	0,72
DAH	0,77	0,71	0,88
DCM	0,76	0,54	0,84
DCS	0,77	0,70	0,82
DEE	0,61	0,65	0,85
DEI	0,58	0,65	0,92
DGE	0,89	0,70	0,90
DHI	0,79	0,64	0,89
DLA	0,50	0,73	0,70
DPD	0,71	0,73	0,80
DPE	0,48	0,70	0,71
DSE	0,53	0,60	0,85
<b>Tempo de serviço</b>			
0 a 10 anos	0,71	0,66	0,75
11 a 20 anos	0,60	0,69	0,87
21 a 30 anos	0,70	0,55	0,82
Mais de 30 anos	0,59	0,34	0,80
<b>Cargo</b>			
Auxiliar administrativo	0,67	0,56	0,78
Assistente administrativo	0,66	0,69	0,81
<b>Função</b>			
Chefe de Expediente – Secretaria	0,81	0,70	0,82
Chefe de Expediente – PG	0,71	0,54	0,81
<b>Formação/titulação</b>			
Ensino fundamental	0,69	0,34	0,85
Especial	0,63	0,69	0,80
Mestrado	0,81	0,62	0,80
Doutorado	0,56	0,61	0,73
Graduação	0,60	0,58	0,79

Fonte: Elaborado pela autora.

Ainda, para o Fator 3, as médias foram semelhantes entre as faixas etárias, não possuindo desse modo diferença estatística significativa. Outrossim, tal cenário indica uma homogeneidade nas percepções ou habilidades avaliadas por este fator, sugerindo que certas competências são igualmente desenvolvidas ou percebidas por todos os grupos etários, independentemente da experiência ou da etapa da carreira. Tais dados apontam que a gestão de pessoas na instituição precisa considerar especificidades dos distintos grupos sociodemográficos ao planejar intervenções e estratégias de desenvolvimento.

Em relação ao local/lotação, observou-se que as médias variaram significativamente entre os diferentes departamentos, de modo que alguns como DGE e DHI apresentaram consideravelmente médias mais altas em todos os fatores. Assim, tal fato pode indicar que certos departamentos da UFV possuem uma cultura organizacional que promove melhor desempenho das competências avaliadas. Logo, a diversidade dos resultados aponta as estratégias de desenvolvimento de competências podem demandar uma adaptação para que seja maximizada a eficácia.

Ainda, no que tange ao tempo de serviço, observou-se uma tendência na diminuição das médias ao passo que aumenta o tempo de serviço, sobretudo para o Fator 2. Desse modo, aponta-se que o grupo com mais de 30 anos de serviço apresenta uma média significativamente menor (0,34) para o Fator 2. Tal cenário pode indicar desafios de adaptação ou desenvolvimento contínuo de competências para servidores mais antigos, realçando a necessidade da implementação de programas de atualização e treinamento contínuo desses servidores.

Na análise dos cargos e funções da tabela, observa-se que os Assistentes Administrativos (Ass. Adm.) apresentam médias ligeiramente superiores em comparação aos Auxiliares Administrativos (Aux. Adm.), especialmente no Fator 2, indicando um desempenho ou percepção mais consistente neste aspecto. No entanto, as diferenças entre os dois cargos não são estatisticamente significativas, dado o amplo intervalo de confiança que se sobrepõe em todos os fatores.

Em relação as funções, os Chefes de Expediente Secretaria (Chefe de Exp. – Sec.) se destacam com médias consistentemente mais altas em todos os fatores em comparação aos Chefes de Expediente Pós-Graduação (Chefe de Exp. - PG), especialmente nos Fatores 1 e 2. Isso sugere que os Chefes de Expediente Secretaria possuem uma experiência ou desempenho mais positivo e consistente em relação aos Chefes de Expediente Pós-Graduação, refletido pelos intervalos de confiança mais estreitos e maiores médias observadas. Em resumo, enquanto as diferenças entre os cargos são sutis, as funções apresentam uma distinção mais clara, com os

Chefes de Expediente Secretaria demonstrando uma posição mais favorável nos fatores analisados.

Como forma de classificar os resultados dos indicadores, encontra-se na Tabela 5 a distribuição de frequência dos mesmos de acordo com três níveis: regular (valores menores que a média menos 1 desvio padrão); bom (valores entre a média e mais 1 e menos 1 desvio padrão); e excelente (valores maiores que a média mais um desvio padrão). A Tabela 5 demonstra a distribuição das classificações dos fatores em relação ao local de trabalho.

Tabela 5 – Distribuição das classificações dos fatores em relação ao local de trabalho

Local	Competências técnicas, organizacionais e inovação			Valores e capacidade crítica			Competências pessoais, relacionais e trabalho em equipe		
	Regular N(%)	Bom N(%)	Excelente N(%)	Regular N(%)	Bom N(%)	Excelente N(%)	Regular N(%)	Bom N(%)	Excelente N(%)
CCH		3 (75)	1 (25)	2 (50)	1 (25)	1 (25)	2 (50)	2 (50)	
DAD		3 (75)	1 (25)	1 (25)	3 (75)		1 (25)	3 (75)	
DAH		2 (50)	2 (50)		2 (50)	2 (50)		1 (25)	3 (75)
DCM	1 (20)	2 (40)	2 (40)	2 (40)	3 (60)			3 (60)	2 (40)
DCS		2 (50)	2 (50)		3 (75)	1 (25)	1 (25)	2 (50)	1 (25)
DEE	2 (40)		3 (60)	1 (20)	3 (60)	1 (20)		3 (60)	2 (40)
DEI	1 (50)	1 (50)		1 (50)		1 (50)		1 (50)	1 (50)
DGE			3 (1)		3 (100)				3 (100)
DHI		1 (33,3)	2 (66,7)		3 (100)			1 (33,3)	2 (66,7)
DLA	2 (50)	2 (50)		1 (25)		3 (75)	3 (75)	1 (25)	
DPD	1 (20)	2 (40)	2 (40)		3 (60)	2 (40)	1 (20)	2 (40)	2 (40)
DPE	5 (62,5)	2 (25)	1 (12,5)	2 (25)	1 (12,5)	5 (62,5)	2 (25)	3 (37,5)	3 (37,5)
DSE	3 (60)	1 (20)	1 (20)	2 (40)	3 (60)		1 (20)	1 (20)	3 (60)

Fonte: Elaborado pela autora.

As tabelas com as distribuições das variáveis avaliadas por departamento encontram-se no Apêndice D. Nelas revelou-se tendências consistentes entre o desempenho dos funcionários, suas características demográficas (como faixa etária e sexo), cargos ocupados, e nível de escolaridade em diferentes locais de trabalho.

Dessa forma, as Tabelas 1, 2 e 3 do Apêndice D tratam da distribuição das classificações do Fator 1, Fator 2 e Fator 3 por faixa etária em relação ao local de trabalho. A análise dessas tabelas mostra uma correlação clara entre o aumento da idade e o desempenho mais elevado. Funcionários com mais de 50 anos tendem a ser frequentemente classificados como "Excelente", especialmente em locais como CCH, DAD, DGE e DCM. Esse padrão sugere que a experiência adquirida ao longo do tempo contribui para um desempenho superior, possivelmente devido ao maior domínio das tarefas, melhor compreensão das demandas do trabalho e uma abordagem mais madura e estratégica para resolver problemas. Em contraste,

funcionários mais jovens, particularmente aqueles entre 30 e 40 anos, são mais frequentemente classificados como "Regular" ou "Bom", o que pode refletir uma fase de crescimento e desenvolvimento profissional.

Ainda, as Tabelas 4, 5 e 6 (Apêndice D) examinam a relação entre o cargo dos funcionários (Auxiliar de Administração e Assistente de Administração) e suas classificações de desempenho nos Fatores 1, 2 e 3. Uma correlação notável emerge dessas tabelas: os Auxiliares de Administração tendem a ser mais frequentemente classificados como "Excelente", enquanto os Assistentes de Administração são predominantemente classificados como "Bom". Esse padrão se mantém em vários locais de trabalho, como CCH, DCS, e DGE, sugerindo que as funções desempenhadas pelos Auxiliares de Administração podem ser mais alinhadas com as expectativas de desempenho elevado ou que esses profissionais estão mais capacitados para atingir altos padrões de qualidade. Em contraste, os Assistentes de Administração, embora mantenham um desempenho sólido, enfrentam mais desafios para alcançar a excelência, o que pode estar relacionado à natureza de suas responsabilidades ou ao nível de complexidade das tarefas que realizam.

Por sua vez, as Tabelas 7, 8 e 9 (Apêndice D) abordam a distribuição das classificações do Fator 1, Fator 2 e Fator 3 por sexo em relação ao local de trabalho. A correlação entre sexo e desempenho é claramente evidenciada, com as mulheres sendo mais frequentemente classificadas como "Excelente", especialmente em locais como DEE, DEI e DGE. Essas tabelas mostram que o desempenho feminino tende a ser mais consistente e elevado, enquanto os homens apresentam maior variabilidade em suas classificações, com uma tendência a serem mais frequentemente classificados como "Bom" ou "Regular". Essa diferença pode ser explicada por uma variedade de fatores, incluindo estilos de trabalho, percepção organizacional ou até mesmo a adaptação diferenciada às exigências das funções. Locais como DCS e DHI destacam-se pela presença predominante de classificações "Excelente" para as mulheres, reforçando a ideia de que, em certos contextos, o desempenho feminino é particularmente valorizado.

As Tabelas 10, 11 e 12 (Apêndice D) exploram a relação entre o nível de escolaridade dos funcionários e suas classificações nos Fatores 1, 2 e 3. Aqui, a correlação entre a qualificação acadêmica e o desempenho é evidente: funcionários com Mestrado e Doutorado são consistentemente classificados como "Excelente", o que sugere que a formação acadêmica avançada está associada a um desempenho superior em todos os fatores analisados. Essa tendência é observada em locais como DAH, DEE, DGE, e DHI, onde funcionários com maior escolaridade são mais valorizados. Em contraste, aqueles com Ensino Fundamental ou

Especialização são mais frequentemente classificados como "Regular" ou "Bom", o que pode indicar que, sem uma formação acadêmica avançada, os funcionários enfrentam mais dificuldades para alcançar classificações superiores. Isso reforça a importância da qualificação acadêmica para o desenvolvimento profissional e o sucesso no ambiente de trabalho.

Quando se concatenam todas as tabelas, fica evidente que a experiência (representada pela faixa etária), a formação acadêmica, o cargo ocupado e o sexo são fatores que se entrelaçam para influenciar o desempenho dos funcionários de maneira significativa. Funcionários mais velhos e com maior escolaridade tendem a alcançar classificações "Excelente" com maior frequência, destacando-se em diferentes locais de trabalho. Mulheres e Auxiliares de Administração também se destacam, demonstrando um desempenho mais consistente e elevado, especialmente em fatores que envolvem qualidade e eficiência.

Essas associações entre as diversas tabelas do trabalho são fundamentais para entender como diferentes fatores interagem para moldar o desempenho dos funcionários. Elas fornecem insights valiosos para a gestão de recursos humanos, indicando a necessidade de políticas organizacionais que reconheçam e valorizem a experiência, a qualificação acadêmica, e as características individuais dos funcionários, promovendo assim um ambiente de trabalho mais equitativo, produtivo e focado na excelência.

#### 4.1.1 Análise situacional por unidade

##### 4.1.1.1 CCH

###### a) Competências de comunicação e atendimento

- Técnicas de atendimento e comunicação: 33% dos servidores foram classificados como “Mediano”, 33% como “Muito” competentes e 33% como “Totalmente” competentes. Isso indica uma distribuição equilibrada, mas sugere que há servidores que podem melhorar suas habilidades de atendimento e comunicação.
- Domínio da Língua Portuguesa e técnicas de redação: A maioria (67%) foi avaliada como “Muito” competente, enquanto 33% foram classificados como “Totalmente” competentes, demonstrando uma forte habilidade na comunicação escrita e uso de tecnologia.



### **b) Competências administrativas e organizacionais**

- Técnicas de administração e uso de recursos tecnológicos: 67% foram classificados como “Muito” competentes, e 33% como “Totalmente”, refletindo uma alta familiaridade com as ferramentas tecnológicas e administrativas necessárias.
- Conhecimento da estrutura organizacional: A maioria (67%) foi avaliada como “Totalmente” competente, com 33% sendo classificados como “Muito” competentes. Isso mostra um bom entendimento da estrutura da instituição e da unidade.
- Técnicas de arquivamento de documentos: 33% dos servidores foram avaliados como “Mediano”, 33% como “Muito” competentes e 33% como “Totalmente” competentes. Esses dados sugerem que a técnica de arquivamento pode ser melhorada para atingir um nível mais uniforme de competência.
- Rede de relacionamentos e uso de tecnologias apropriadas: A maioria (67%) foi avaliada como “Totalmente” competente, enquanto 33% foram classificados como “Mediano”, sugerindo que, apesar da maioria ser competente, há um pequeno grupo que pode aprimorar essa competência.

### **c) Competências pessoais e relacionais**

- Organização, proatividade e produtividade: 75% dos servidores foram classificados como “Totalmente” competentes, e 25% como “Mediano”. A maioria está bem organizada e produtiva, mas há margem para melhorias entre uma pequena parte dos servidores.
- Trabalho sob pressão e foco em resultados: Todos os servidores (100%) foram classificados como “Muito” competentes, indicando uma boa capacidade de trabalhar sob pressão e manter o foco nos resultados.
- Simpatia e relacionamento interpessoal: 50% foram avaliados como “Totalmente”, 25% como “Muito” competentes e 25% como “Pouco”. Isso sugere que metade dos servidores pode melhorar suas habilidades de relacionamento interpessoal.
- Objetividade e clareza na comunicação: 75% dos servidores foram avaliados como “Muito” competentes, e 25% como “Totalmente”, mostrando uma forte competência em comunicação clara e objetiva.
- Cordialidade e atenção ao ouvir: A maioria (50%) foi avaliada como “Muito” competente, enquanto 25% foram classificados como “Mediano” e outros 25% como “Totalmente”. Isso demonstra que há uma competência razoável, mas ainda com espaço para aprimoramento.

**d) Competências de iniciativa e trabalho em equipe**

- Percepção, análise e atenção concentrada: Todos os servidores (100%) foram classificados como “Muito” competentes, o que sugere uma excelente capacidade de análise e foco.
- Discrição e sigilo: 50% dos servidores foram avaliados como “Muito” competentes, 25% como “Totalmente”, e 25% como “Mediano”, indicando que a maioria tem uma boa capacidade de manter sigilo, mas há um grupo que pode melhorar.
- Iniciativa e comprometimento: 50% foram classificados como “Muito” competentes, 25% como “Totalmente”, e 25% como “Mediano”, sugerindo que, enquanto a maioria tem um bom nível de iniciativa, há servidores que podem se comprometer mais.
- Interesse em aprender novas habilidades: 50% dos servidores foram avaliados como “Muito” competentes, e 50% como “Mediano”, sugerindo que há uma abertura limitada para o aprendizado de novas competências.
- Trabalho em equipe: 67% dos servidores foram avaliados como “Totalmente” competentes, e 33% como “Mediano”. A maioria tem uma boa habilidade de trabalho em equipe, embora uma pequena parte dos servidores possa melhorar.

**e) Valores e inovação**

- Orientação por valores éticos: 75% dos servidores foram classificados como “Totalmente” competentes, e 25% como “Muito” competentes, o que demonstra um forte compromisso com os valores éticos.
- Abertura à inovação: 67% dos servidores foram avaliados como “Muito” competentes, enquanto 33% foram classificados como “Totalmente” competentes, mostrando uma boa disposição para a inovação.

A análise do CCH revela uma forte competência em várias áreas, especialmente em organização, trabalho sob pressão, ética e abertura à inovação. Contudo, há áreas que podem ser aprimoradas, como arquivamento de documentos, relacionamento interpessoal e iniciativa. Fortalecer essas áreas pode levar a um desempenho mais equilibrado e coeso dentro do departamento.

#### 4.1.1.2 DAD

##### a) Competências de comunicação e atendimento

- Técnicas de atendimento e comunicação: Todos os servidores (100%) foram classificados como 'Muito' competentes. Isso indica que todos têm um domínio das habilidades de comunicação e atendimento, mas nenhum alcançou o nível de competência máxima.
- Domínio da língua portuguesa e técnicas de redação: A maioria dos servidores (75%) foi avaliada como 'Muito' competente, enquanto 25% atingiu o nível 'Totalmente' competente. A maioria se expressa bem, com bom uso da língua portuguesa, mas há espaço para atingir o nível máximo de competência.

##### b) Competências administrativas e organizacionais

- Técnicas de administração e uso de recursos tecnológicos: Todos os servidores (100%) foram classificados como 'Muito' competentes. Isso sugere que o domínio de técnicas administrativas é bom, mas ainda nenhum servidor foi classificado no nível máximo.
- Conhecimento da estrutura organizacional: A maioria dos servidores (75%) foi avaliada como 'Muito' competente, e 25% como 'Totalmente' competente. Isso demonstra um bom entendimento da estrutura organizacional, com alguns servidores já no nível mais alto de competência.
- Técnicas de arquivamento de documentos: Dois terços (67%) foram avaliados como 'Totalmente' competentes, e 33% como 'Muito' competentes. Isso indica um bom domínio das técnicas de arquivamento, com alguns já atingindo o nível máximo.
- Rede de relacionamentos e uso de tecnologias apropriadas: A maioria (67%) foi classificada como 'Muito' competente, enquanto 33% atingiu o nível 'Totalmente' competente. Os servidores demonstram uma boa capacidade de utilizar redes de relacionamento e tecnologia para comunicação.

##### c) Competências pessoais e relacionais

- Organização, proatividade e produtividade: Metade dos servidores (50%) foi classificada como 'Muito' competente, e a outra metade como 'Mediano'. Há uma clara divisão entre aqueles que se destacam em proatividade e produtividade e aqueles que precisam melhorar nessas áreas.

- Trabalho sob pressão e foco em resultados: A maioria (75%) foi avaliada como 'Muito' competente, e 25% como 'Pouco'. Isso mostra que a maioria dos servidores consegue lidar bem com a pressão e manter o foco em resultados, embora uma parte ainda tenha dificuldades.
- Simpatia e relacionamento interpessoal: A maioria (50%) foi classificada como 'Totalmente' competente, 25% como 'Muito' e 25% como 'Pouco'. Embora a maioria dos servidores apresente boas habilidades interpessoais, ainda há aqueles que precisam melhorar neste aspecto.
- Objetividade e clareza na comunicação: Todos os servidores (100%) foram classificados como 'Muito' competentes, indicando um forte domínio da comunicação clara e objetiva.
- Cordialidade e atenção ao ouvir: A maioria (50%) foi classificada como 'Muito' competente, 25% como 'Totalmente' e 25% como 'Mediano', sugerindo uma boa capacidade de escuta e atenção, mas ainda podendo buscar aperfeiçoamento nesse quesito.

#### **d) Competências de iniciativa e trabalho em equipe**

- Percepção, análise e atenção concentrada: Todos os servidores (100%) foram classificados como 'Muito' competentes, demonstrando uma boa capacidade analítica e de foco.
- Discrição e sigilo: Todos (100%) foram avaliados como 'Muito' competentes, o que reflete um nível de confiança e discrição satisfatório.
- Iniciativa e comprometimento: A maioria (50%) foi avaliada como 'Muito' competente, 25% como 'Mediano' e 25% como 'Totalmente'. Isso indica que a maioria dos servidores é comprometida, mas ainda há uma pequena parte que precisa melhorar sua iniciativa.
- Interesse em aprender novas habilidades: Todos os servidores (100%) foram avaliados como 'Muito' competente. Isso sugere que, todos tem uma boa aceitação ao novo.
- Trabalho em equipe: A maioria (67%) foi classificada como 'Muito' competente, enquanto 33% foram avaliadas como 'Mediano' competente, demonstrando que, apesar da maioria ter uma boa capacidade de colaboração em equipe, existe uma parcela de servidores que necessita de atenção nesse ponto.

#### **e) Valores e inovação**

- Orientação por valores éticos: A maioria (75%) foi classificada como 'Muito' competente, e 25% como 'Totalmente' competente, demonstrando um forte comprometimento com os valores éticos.

- Abertura à inovação: A maioria (75%) foi classificada como 'Muito' competente, e 25% como 'Totalmente' competente, indicando uma boa receptividade à inovação.

A análise revela um desempenho bastante positivo do departamento DAD, com a maioria dos servidores demonstrando alta competência nas áreas de comunicação, relacionamento interpessoal, e sigilo. No entanto, algumas áreas, como proatividade, trabalho sob pressão e interesse em aprender novas habilidades, ainda têm margem para melhorias. A forte aderência aos valores éticos e a abertura à inovação são aspectos destacados.

#### 4.1.1.3 DAH

##### a) Competências de comunicação e atendimento

- Técnicas de atendimento e comunicação: 75% dos servidores são classificados como “Totalmente” competentes, e 25% como “Muito” competentes, indicando que a grande maioria dos servidores possui excelente capacidade de comunicação e habilidade para usar canais adequados para atendimento.
- Domínio da Língua Portuguesa e redação: Neste quesito, 75% também atingem o nível “Totalmente” competentes, e 25% estão no nível “Muito” competentes. Isso sugere que os servidores têm um ótimo domínio da língua e das técnicas de redação, o que é crucial para o desempenho em suas funções.

##### b) Competências administrativas e organizacionais

- Técnicas de administração e uso de recursos tecnológicos: 50% dos servidores são avaliados como “Muito” competentes, e 50% como “Totalmente” competentes, o que demonstra um excelente nível de preparo administrativo, especialmente no uso de tecnologias.
- Estrutura organizacional e administrativa da instituição: 75% dos servidores são “Totalmente” competentes nessa área, e 25% atingiram o nível “Muito” competentes. Isso sugere que o conhecimento da estrutura institucional é uma área muito bem desenvolvida.
- Técnicas de arquivamento de documentos: Todos os servidores (100%) foram avaliados como “Totalmente” competentes, indicando um domínio absoluto nessa competência.
- Rede de relacionamentos e uso de tecnologias apropriadas: 75% dos servidores são “Totalmente” competentes, e 25% estão no nível “Muito” competentes, sugerindo que a maioria tem um bom domínio das tecnologias e redes de contato utilizadas no trabalho.

### c) Competências pessoais e relacionais

- Organização, proatividade e produtividade: A maioria dos servidores, 75%, foi classificada como “Totalmente” competente, e 25% como “Muito” competentes. Isso reflete um bom nível de eficiência e proatividade.
- Foco no resultado e trabalho sob pressão: Metade dos servidores, 50%, foi classificada como “Totalmente” competente, enquanto a outra metade, 50%, é considerada “Muito” competente. Isso demonstra um bom equilíbrio na capacidade de lidar com pressão e focar em resultados.
- Simpatia e relacionamento interpessoal: 75% dos servidores foram classificados como “Totalmente” competentes, e 25% como “Mediano”. Isso indica que a maioria dos servidores mantém bons relacionamentos interpessoais, embora haja espaço para melhorias na interação de alguns.
- Objetividade e clareza na comunicação: 75% dos servidores foram classificados como “Totalmente” competentes, e 25% como “Muito”. Isso sugere que a maioria é clara e objetiva ao se comunicar, mas ainda há espaço para melhoria.
- Cordialidade e atenção ao ouvir: 75% dos servidores foram classificados como “Totalmente” competentes, e 25% como “Mediano”. A maioria tem boas habilidades de escuta, mas alguns podem aprimorar a atenção e empatia.

### d) Competências de iniciativa e trabalho em equipe

- Percepção, análise e atenção concentrada: 75% dos servidores foram classificados como “Totalmente” competentes, e 25% como “Mediano”. A maioria dos servidores tem boa capacidade de análise, mas alguns podem desenvolver ainda mais suas habilidades de percepção e foco.
- Discrição e sigilo: 100% dos servidores foram classificados como “Totalmente” competentes. Isso mostra que a equipe tem um excelente nível de confiabilidade.
- Iniciativa e comprometimento: Todos os servidores, 100%, são classificados como “Totalmente” competentes, o que sugere um alto nível de comprometimento e proatividade na execução de suas funções.
- Interesse em aprender novas habilidades: 50% dos servidores foram classificados como “Totalmente”, e 50% como “Muito” competentes, mostrando uma abertura para novos conhecimentos, embora haja espaço para maior interesse em adquirir novas competências.

- Trabalho em equipe: 75% dos servidores são “Totalmente” competentes, e 25% estão no nível “Muito” competentes, mostrando uma forte capacidade de colaboração e cooperação entre os membros da equipe.

**e) Valores e inovação**

- Orientação por valores éticos: Novamente, todos os servidores, 100%, foram classificados como “Totalmente” competentes, o que demonstra um forte alinhamento com os valores éticos da instituição.
- Abertura à inovação: Todos os servidores, 100%, foram classificados como “Totalmente” competentes, indicando que há uma grande receptividade a novas ideias e processos inovadores.

A análise do desempenho dos servidores do DAH revela um alto nível de competência em todas as áreas avaliadas. O domínio das técnicas administrativas, uso de recursos tecnológicos, conhecimento da estrutura institucional e arquivamento de documentos é notável, com a maioria dos servidores atingindo o nível “Totalmente” competente.

Além desse desempenho, as habilidades interpessoais, trabalho em equipe e foco no resultado sob pressão também são fortes, refletindo a capacidade dos servidores de interagir de maneira eficiente e produtiva, mesmo sob condições de alta demanda. Nota-se, ainda que a orientação por valores éticos e a abertura à inovação são pontos de destaque, com 100% dos servidores sendo classificados como totalmente competentes nessas áreas, o que é um ótimo indicativo para o desenvolvimento contínuo do ambiente de trabalho.

Em resumo, os servidores do DAH demonstram uma grande capacidade de adaptação, inovação e cumprimento de suas funções, com poucos pontos que necessitam de desenvolvimento adicional. Infere-se, portanto, que o departamento funciona com alta eficiência, tanto em termos técnicos quanto em aspectos interpessoais e éticos.

*4.1.1.4 DCM*

**a) Competências de comunicação e atendimento**

- Técnicas de atendimento e comunicação: 80% dos servidores foram classificados como “Muito” competentes, enquanto 20% atingiram o nível “Totalmente” competentes. Isso sugere que a maioria possui boas habilidades de comunicação e bom uso de canais de

atendimento, com uma pequena margem para melhorar em direção ao nível máximo de competência.

- Domínio da Língua Portuguesa e técnicas de redação: 60% dos servidores estão no nível “Muito” competentes, e 40% foram classificados como “Totalmente” competentes. A maioria tem um bom domínio da Língua Portuguesa e das técnicas de expressão, mas ainda há espaço para avançar.

#### **b) Competências administrativas e organizacionais**

- Técnicas de administração e uso de recursos tecnológicos: 60% dos servidores são classificados como “Totalmente” competentes, e 40% como “Muito” competentes. Isso reflete uma alta familiaridade com as ferramentas tecnológicas necessárias.
- Conhecimento da estrutura organizacional: Semelhante ao item anterior, 60% dos servidores são “Totalmente” competentes, enquanto 40% são “Muito” competentes, indicando um bom entendimento da estrutura organizacional.
- Técnicas de arquivamento de documentos: Todos os servidores (100%) foram avaliados como “Totalmente” competentes, demonstrando um domínio absoluto nessa competência.
- Rede de relacionamentos e uso de tecnologias apropriadas: 80% dos servidores foram avaliados como “Totalmente” competentes, enquanto 20% foram considerados “Mediano”. A maioria deles domina o uso das redes e tecnologias, mas alguns servidores podem precisar de mais treinamento nesse aspecto.

#### **c) Competências pessoais e relacionais**

- Organização, proatividade e produtividade: 60% dos servidores foram avaliados como “Totalmente” competentes, 20% no nível “Muito”, e outros 20% no “Mediano”. Apesar de uma maioria competente, é necessário observar o grupo que ficou no nível “Mediano”.
- Trabalho sob pressão e foco em resultados: 40% dos servidores foram avaliados como “Totalmente” competentes, e 60% como “Muito” competentes. A maioria lida bem com a pressão e foca em resultados, mas ainda há espaço para se tornar excepcional.
- Simpatia e relacionamento interpessoal: 60% foram avaliados como “Totalmente” competentes, enquanto 40% como “Muito” competentes. Esses resultados indicam boas habilidades interpessoais.



- Objetivo e clareza na comunicação: A maioria, 80%, foi classificada como “Totalmente”, enquanto 20% foram avaliados como “Muito” competentes, revelando uma significativa competência dos servidores nessas habilidades.
- Cordialidade e atenção ao ouvir: 60% foram avaliados como “Muito” competentes, enquanto 40% como “Totalmente” competentes. Esses resultados indicam que os servidores possuem boa capacidade nesses pontos.

#### **d) Competências de iniciativa e trabalho em equipe**

- Percepção, análise e atenção concentrada: 60% dos servidores foram classificados como “Totalmente” competentes, e 40% como “Mediano”. A maioria dos servidores tem boa capacidade de análise, mas alguns podem desenvolver ainda mais suas habilidades de percepção e foco.
- Discrição e sigilo: 60% dos servidores foram classificados como “Totalmente” competentes, 20% como “Muito” e 20% como “Mediano”. Isso mostra que a equipe tem um bom nível de confiabilidade, e alguns podem trabalhar ainda mais nessa competência.
- Iniciativa e comprometimento: Todos os servidores (100%) foram classificados como “Totalmente” competentes, indicando um alto nível de comprometimento com as tarefas.
- Interesse em aprender novas habilidades: 40% dos servidores foram classificados como “Totalmente” competentes, 40% como “Muito” competentes, e 20% como “Mediano”. A maioria mostra interesse em aprender algo novo, porém, uma parte pode precisar de mais incentivo para despertar o interesse.
- Trabalho em equipe: 60% dos servidores foram classificados como “Totalmente” competentes, e 40% como “Muito”. Esses resultados sugerem uma forte capacidade de colaboração, mas há espaço para melhorar.

#### **e) Valores e inovação**

- Orientação por valores éticos: Todos os servidores (100%) foram classificados como “Totalmente” competentes, o que demonstra um forte alinhamento com os valores éticos da instituição.
- Abertura à inovação: 40% dos servidores foram classificados como “Totalmente” competentes, 40% como “Muito” competentes, e 20% como “Mediano”. A maioria mostra abertura para inovação, mas há uma parcela que podem necessitar de mais estímulo para adotar mudanças.

Destaca-se que a análise da tabela de desempenho dos servidores do DCM revela uma alta competência nas áreas administrativas e organizacionais, com destaque para o arquivamento de documentos, em que todos foram avaliados como “Totalmente” competentes. No geral, os servidores demonstram bom desempenho nas áreas de comunicação, proatividade e foco em resultados, mas algumas competências interpessoais e a abertura à inovação ainda podem ser desenvolvidas em certos indivíduos.

Dessa forma, este diagnóstico sugere um departamento bem estruturado, com boa adesão a valores éticos e alta competência técnica, mas com potencial para crescimento contínuo em aspectos interpessoais e inovadores.

#### 4.1.1.5 DCS

##### a) Competências de comunicação e atendimento

- Técnicas de atendimento e comunicação: 75% dos servidores foram classificados como “Totalmente” competentes, enquanto 25% foram avaliados como “Muito” competentes. Isso demonstra uma forte capacidade de comunicação e uso apropriado dos canais de atendimento.
- Domínio da língua portuguesa e técnicas de redação: 75% dos servidores estão no nível “Totalmente” competentes, e 25% foram classificados como “Muito” competentes, refletindo um bom domínio das técnicas de expressão e uso de recursos tecnológicos.

##### b) Competências administrativas e organizacionais

- Técnicas de administração e uso de recursos tecnológicos: 75% dos servidores foram classificados como “Totalmente” competentes, e 25% como “Mediano”, sugerindo que a maioria possui boas habilidades, mas há um grupo que ainda pode melhorar no uso das ferramentas.
- Conhecimento da estrutura organizacional: 75% foram avaliados como “Totalmente” competentes, e 25% como “Muito”, sugerindo um bom entendimento da estrutura da unidade.
- Técnicas de arquivamento de documentos: 75% dos servidores são classificados como “Totalmente” competentes, enquanto 25% como “Mediano”, o que aponta que a grande maioria domina o arquivamento, mas há alguns que precisam de mais capacitação.

- Rede de relacionamentos e uso de tecnologias apropriadas: 75% dos servidores foram classificados como “Totalmente” competentes, enquanto 25% como “Mediano”. A maioria tem um bom domínio das redes e das tecnologias necessárias para o trabalho.

#### **c) Competências pessoais e relacionais**

- Organização, proatividade e produtividade: 50% dos servidores foram classificados como “Totalmente” competentes, enquanto 50% como “Muito”. Isso reflete um equilíbrio, em que metade demonstra um ótimo desempenho e a outra metade ainda com potencial para avançar.
- Trabalho sob pressão e foco em resultados: 50% foram avaliados como “Totalmente” competentes, e os outros 50% como “Mediano”, o que indica que metade dos os servidores têm boas capacidades para lidar com pressão e manter o foco, mas há espaço para que alguns alcancem o nível máximo de competência.
- Simpatia e relacionamento interpessoal: 75% dos servidores foram classificados como “Totalmente” competentes, e 25% como “Muito”. A maioria apresenta uma ótima habilidade de comunicação interpessoal.
- Objetivo e clareza na comunicação: 50% foram avaliados como “Totalmente” competentes, e os outros 50% como “Muito”, indicando assim uma alta capacidade de transmitir informações de forma direta e simples.
- Cordialidade e atenção ao ouvir: 100% foram avaliados como “Totalmente” competentes. Esses resultados indicam que os todos os servidores tem um bom nível de educação e respeito com os outros, e demonstram empatia.

#### **d) Competências de iniciativa e trabalho em equipe**

- Percepção, análise e atenção concentrada: 25% dos servidores foram classificados como “Totalmente” competentes, e 75% como “Muito”. A maioria dos servidores tem boa capacidade de análise, mas alguns podem desenvolver ainda mais suas habilidades de percepção e foco.
- Discrição e sigilo: 100% dos servidores foram classificados como “Totalmente” competentes. Isso mostra que a equipe tem um excelente nível de confiabilidade.
- Iniciativa e comprometimento: Metade dos servidores, 50%, foi avaliada como “Totalmente” competente, enquanto os outros 50% como “Muito”. Isso sugere um bom nível de proatividade, mas alguns ainda podem se desenvolver mais.

- Interesse em aprender novas habilidades: 75% dos servidores foram classificados como “Totalmente” competentes, e 25% como “Muito” competentes. A maioria mostra interesse em aprender algo novo, revelando uma competência forte na unidade.
- Trabalho em equipe: 50% dos servidores foram classificados como “Totalmente” competentes, e 50% como “Muito”, o que reflete boas capacidades de cooperação entre a equipe, mas há espaço para melhoria.

#### **e) Valores e inovação**

- Orientação por valores éticos: Todos os servidores, 100%, foram classificados como “Totalmente” competentes, o que é um forte indicativo do compromisso com os valores éticos da instituição.
- Abertura à inovação: 25% foram classificados como “Totalmente” competentes, 50% como “Muito”, e 25% como “Mediano”. Embora a maioria tenha uma boa receptividade à inovação, há uma parte que ainda necessita de incentivo para aceitar novas ideias.

Percebe-se que a análise dos servidores do DCS revela uma grande competência nas áreas de comunicação, administração e organização. Nota-se que o domínio das técnicas de arquivamento e o conhecimento da estrutura organizacional estão bem estabelecidos para a maioria dos servidores, mas algumas áreas, como o uso de recursos tecnológicos e a abertura à inovação, ainda podem ser desenvolvidas.

Salienta-se que, no geral, o departamento apresenta um alto desempenho, com forte adesão aos valores éticos e boas habilidades interpessoais. Nesse contexto, observa-se que as capacidades para trabalhar sob pressão e em equipe também são bem desenvolvidas, mas ainda há espaço para um avanço no sentido de maximizar o comprometimento e a inovação entre todos os servidores.

#### *4.1.1.6 DEE*

#### **a) Competências de comunicação e atendimento**

- Técnicas de atendimento e comunicação: 60% dos servidores foram avaliados como “Totalmente” competentes, e 40% como “Mediano”. Isso demonstra que a maioria dos servidores domina bem as técnicas de atendimento e comunicação, mas ainda há uma parcela que pode melhorar.

- Domínio da Língua Portuguesa e técnicas de redação: 60% dos servidores foram classificados como “Totalmente” competentes, 20% como “Mediano” e 20% “Muito”. A maioria consegue se expressar bem por escrito, mas ainda há espaço para o aprimoramento de alguns servidores.

#### **b) Competências administrativas e organizacionais**

- Técnicas de administração e uso de recursos tecnológicos: 60% dos servidores foram classificados como “Totalmente” competentes, e 40% como “Mediano”. Isso reflete um bom nível de competência, mas alguns servidores precisam melhorar no uso eficiente de ferramentas tecnológicas administrativas.
- Conhecimento da estrutura organizacional: 60% dos servidores foram classificados como “Totalmente” competentes, e 20% como “Mediano” e 20% “Muito”. A maioria conhece bem a estrutura da instituição, mas alguns podem aprimorar esse conhecimento.
- Técnicas de arquivamento de documentos: 60% dos servidores foram classificados como “Totalmente” competentes, e 40% como “Mediano”. Isso indica um bom entendimento do arquivamento de documentos digitais e impressos, com a possibilidade de melhorar a aplicação dessas técnicas.
- Rede de relacionamentos e uso de tecnologias apropriadas: 60% dos servidores foram classificados como “Totalmente” competentes, e 40% como “Mediano”. A maior parte da equipe é capaz de usar adequadamente as redes de relacionamento e tecnologias, mas há margem para aprimoramento.

#### **c) Competências pessoais e relacionais**

- Organização, proatividade e produtividade: 60% dos servidores foram avaliados como “Totalmente” competentes, enquanto 20% foram classificados como “Mediano” e 20% como “Pouco”. Isso sugere que a maioria dos servidores é proativa e produtiva, embora alguns possam aumentar sua eficácia nesse aspecto.
- Trabalho sob pressão e foco em resultados: 60% dos servidores foram avaliados como “Totalmente” competentes, enquanto 20% foram classificados como “Mediano” e 20% como “Pouco”. Isso mostra que a maioria tem boas capacidades de lidar com pressão, mas alguns servidores ainda precisam desenvolver melhor essas habilidades.

- Simpatia e relacionamento interpessoal: 60% dos servidores foram classificados como “Totalmente” competentes, e 40% como “Muito”. Isso indica que a maioria dos servidores mantém bons relacionamentos interpessoais, embora haja espaço para melhorias na interação de alguns.
- Objetividade e clareza na comunicação: 40% dos servidores foram classificados como “Totalmente” competentes, 40% como “Muito”, e 20% como “Mediano”. Isso sugere que a maioria é clara e objetiva ao se comunicar, mas ainda há servidores que podem melhorar sua expressividade verbal.
- Cordialidade e atenção ao ouvir: 60% dos servidores foram classificados como “Totalmente” competentes, e 40% como “Muito”. A maioria tem boas habilidades de escuta, mas há espaço para aprimoramento da atenção e empatia.

**d) Competências de iniciativa e trabalho em equipe**

- Percepção, análise e atenção concentrada: 60% dos servidores foram classificados como “Totalmente” competentes, 20% como “Muito” e 20% como “Mediano”. A maioria dos servidores tem boa capacidade de análise, mas alguns podem desenvolver ainda mais suas habilidades de percepção e foco.
- Discrição e sigilo: 60% dos servidores foram classificados como “Totalmente” competentes, e 40% como “Muito”. Isso mostra que a equipe tem um bom nível de confiabilidade, e alguns podem trabalhar ainda nesse aspecto.
- Iniciativa e comprometimento: 60% dos servidores foram classificados como “Totalmente” competentes, enquanto 20% como “Mediano” e 20% “Pouco”. Isso demonstra que a maioria dos servidores é proativa e comprometida, mas alguns ainda podem aumentar seu nível de engajamento.
- Interesse em aprender novas habilidades: 60% dos servidores foram classificados como “Totalmente” competentes, e 40% como “Mediano” competentes. A maioria demonstra interesse em aprender coisas novas, mas há um grupo que precisa de mais atenção nesse aspecto.
- Trabalho em equipe: 80% dos servidores foram classificados como “Totalmente” competentes, e 20% como “Mediano”. A maioria dos servidores trabalha muito bem em equipe, apenas alguns precisam desenvolver mais essa habilidade.

#### e) Valores e inovação

- Orientação por valores éticos: 80% dos servidores foram classificados como “Totalmente” competentes, e 20% como “Muito”. Isso reflete um forte compromisso com os valores éticos entre a equipe.
- Abertura à inovação: 60% dos servidores foram classificados como “Totalmente” competentes, e 40% como “Mediano”. Embora a maioria esteja aberta a novas ideias, ainda há uma parte significativa da equipe que pode trabalhar para melhorar a aceitação de inovações.

Observa-se que a análise dos servidores do DEE revela um desempenho sólido e consistente em diversas áreas, com destaque para o trabalho em equipe, a ética profissional e as habilidades interpessoais. Porém, algumas áreas, que incluem a proatividade, o uso de tecnologias administrativas e a abertura à inovação podem ser aprimoradas. De forma geral, destaca-se que os servidores demonstram um bom domínio técnico e comportamental, com margem para melhorias em aspectos específicos, como arquivamento de documentos e relacionamento com redes tecnológicas.

#### 4.1.1.7 DEI

##### a) Competências de comunicação e atendimento

- Técnicas de atendimento e comunicação: Todos os servidores, 100%, foram avaliados como “Muito” competentes, indicando que o domínio dessa habilidade é alto no departamento.
- Domínio da Língua Portuguesa e técnicas de redação: 100% dos servidores foram classificados como “Muito” competentes, o que reforça a capacidade de expressar ideias de forma eficaz e o uso correto dos recursos tecnológicos.

##### b) Competências administrativas e organizacionais

- Técnicas de administração e uso de recursos tecnológicos: A avaliação foi dividida igualmente entre “Muito”, 50%, e “Totalmente”, 50%, competentes. Isso mostra que os servidores possuem um bom domínio das tarefas administrativas, embora uma parte considere que há espaço para se aprimorar ainda mais.

- Conhecimento da estrutura organizacional: A distribuição foi igual entre “Muito”, 50%, e “Totalmente”, 50%, competentes, indicando que os servidores conhecem bem a estrutura da instituição, mas podem otimizar ainda mais seu uso dessa informação.
- Técnicas de arquivamento de documentos: A maioria dos servidores foi classificada como “Mediano”, 50%, e “Muito”, 50%, competentes, sugerindo que, embora possuam um conhecimento razoável, ainda há espaço para melhorias significativas na aplicação dessas técnicas.
- Rede de relacionamentos e uso de tecnologias apropriadas: Todos os servidores, 100%, foram classificados como “Muito” competentes, mostrando que são altamente capazes de utilizar redes de relacionamento e tecnologias adequadas para suas funções.
- Organização, proatividade e produtividade: O departamento foi avaliado como “Mediano” 50%, e “Muito” 50%, competentes, revelando que há uma parcela dos servidores que precisa desenvolver mais essas habilidades para atingir seu potencial máximo.

#### **c) Competências pessoais e relacionais**

- Organização, proatividade e produtividade: O departamento foi avaliado como “Totalmente” 100% competentes, revelando que são competências bem desenvolvidas.
- Trabalho sob pressão e foco em resultados: 50% dos servidores foram classificados como “Mediano”, e 50% como “Muito” competentes. Isso demonstra que metade dos servidores ainda precisa melhorar sua capacidade de lidar com pressão e manter o foco em resultados.
- Simpatia e relacionamento interpessoal: 100% dos servidores foram avaliados como “Totalmente” competentes, o que sugere que, todos os servidores apresentem boas habilidades de relacionamento interpessoal.
- Objetividade e clareza na comunicação: 50% dos servidores foram classificados como “Totalmente”, e 50% como “Muito” competentes. O que demonstra uma excelente capacidade de comunicação clara e objetiva.
- Cordialidade e atenção ao ouvir: 100% dos servidores foram classificados como “Totalmente” competentes, evidenciando uma habilidade exemplar de escuta e empatia.

#### **d) Competências de iniciativa e trabalho em equipe**

- Percepção, análise e atenção concentrada: 50% dos servidores foram classificados como “Mediano”, e 50% como “Totalmente” competentes, mostrando que alguns servidores ainda precisam desenvolver uma maior capacidade de análise e foco.



- Discrição e sigilo: Todos os servidores, 100%, foram classificados como “Totalmente” competentes, destacando um alto nível de confiança e discrição dentro da equipe.
- Iniciativa e comprometimento: 100% dos servidores foram avaliados como “Muito” competentes, sugerindo um ótimo nível de comprometimento e iniciativa no trabalho, mas ainda com espaço para continuarem buscando seu potencial máximo.
- Interesse em aprender novas habilidades: 50% dos servidores foram classificados como “Totalmente”, e 50% como “Muito” competentes, mostrando uma expressiva abertura para novos conhecimentos.
- Trabalho em equipe: Todos os servidores 100% foram classificados como “Totalmente” competentes, indicando que há uma excelente capacidade de trabalho em grupo.

#### **e) Valores e inovação**

- Orientação por valores éticos: 50% dos servidores foram classificados como “Totalmente”, e 50% como “Muito” competentes. Isso sugere que os valores éticos são importantes, mas parte do departamento ainda pode reforçar mais seu comprometimento com esses valores.
- Abertura à inovação: 50% dos servidores foram avaliados como “Totalmente”, e 50% como “Muito” competentes, mostrando que há relevante disposição para a inovação.

Pode-se observar, de acordo com a análise dos servidores do DEI, que esse departamento apresenta um bom nível de competência em muitas áreas, especialmente nas habilidades de comunicação, uso de tecnologia e sigilo. No entanto, há áreas que exigem mais atenção, como a capacidade de lidar com pressão, proatividade e interesse em adquirir novas habilidades. Além dessas, destaca-se que o foco em melhorar o arquivamento de documentos e o fortalecimento do trabalho em equipe também pode trazer benefícios para o desempenho geral da equipe. Nesse contexto, salienta-se que o compromisso com valores éticos e com a inovação são áreas que mostram um potencial de crescimento para uma parte dos servidores.

#### *4.1.1.8 DGE*

##### **a) Competências de comunicação e atendimento**

- Técnicas de atendimento e comunicação: Todos os servidores, 100%, foram avaliados como “Totalmente” competentes, mostrando um excelente domínio na capacidade de atendimento

e comunicação, indicando que são habilidosos em se expressar e utilizar os canais de comunicação.

- Domínio da Língua Portuguesa e técnicas de redação: Todos os servidores, 100%, foram classificados como “Totalmente” competentes, o que reforça a proficiência no uso da Língua Portuguesa e na capacidade de expressar ideias de maneira eficaz.

#### **b) Competências administrativas e organizacionais**

- Técnicas de administração e uso de recursos tecnológicos: 100% dos servidores foram classificados como “Totalmente” competentes, mostrando que há um excelente domínio das ferramentas tecnológicas e das técnicas administrativas.
- Conhecimento da estrutura organizacional e administrativa: Novamente, todos os servidores, 100%, foram classificados como “Totalmente” competentes, evidenciando um profundo conhecimento da organização e da unidade em que atuam.
- Técnicas de arquivamento de documentos: O mesmo padrão é observado, tendo 100% dos servidores “Totalmente” competentes, demonstrando plena capacidade de arquivar documentos digitais e impressos de maneira eficaz.
- Rede de relacionamentos e uso de tecnologias apropriadas: 100% dos servidores foram avaliados como “Totalmente” competentes, destacando uma forte capacidade de utilização de redes de relacionamento e tecnologias adequadas para suas funções.

#### **c) Competências pessoais e relacionais**

- Organização, proatividade e produtividade: Todos os servidores, 100%, foram classificados como “Totalmente” competentes, o que sugere que o departamento é bem organizado, proativo e produtivo.
- Trabalho sob pressão e foco em resultados: Todos os servidores, 100%, foram avaliados como “Totalmente” competentes, indicando uma excelente capacidade de trabalhar sob pressão e manter o foco em resultados.
- Simpatia e relacionamento interpessoal: Mais uma vez, 100% dos servidores foram classificados como “Totalmente” competentes, mostrando uma ótima capacidade de relacionamento interpessoal.
- Objetividade e clareza na comunicação: Todos os servidores, 100%, foram classificados como “Totalmente” competentes, demonstrando excelente capacidade de comunicação clara e fluente.

- Cordialidade e atenção ao ouvir: 100% dos servidores foram avaliados como “Totalmente” competentes, evidenciando uma atenção exemplar ao ouvir e uma abordagem cordial.

**e) Competências de iniciativa e trabalho em equipe**

- Percepção, análise e atenção concentrada: Todos os servidores, 100%, foram classificados como “Totalmente” competentes, demonstrando uma capacidade de síntese e foco.
- Discrição e sigilo: Todos os servidores, 100%, foram classificados como “Totalmente” competentes, mostrando um elevado nível de confiança e discrição.
- Iniciativa e comprometimento: 100% dos servidores foram avaliados como “Totalmente” competentes, demonstrando comprometimento e iniciativa no desempenho de suas funções.
- Interesse em aprender novas habilidades: Todos os servidores, 100%, foram classificados como “Totalmente” competentes, o que indica um interesse contínuo em adquirir novas competências.
- Trabalho em equipe: Mais uma vez, 100% dos servidores foram classificados como “Totalmente” competentes, destacando uma forte capacidade de trabalhar em equipe.

**f) Valores e inovação**

- Orientação por valores éticos: Todos os servidores, 100%, foram avaliados como “Totalmente” competentes, reforçando o compromisso com valores éticos.
- Abertura à inovação: Todos os servidores, 100%, foram classificados como “Totalmente” competentes, indicando uma postura aberta e favorável à inovação.

Destaca-se que a análise dos servidores do DGE mostra um desempenho excepcional em todas as áreas avaliadas, em que todos os servidores foram classificados como “Totalmente” competentes em todos os aspectos. Isso revela um departamento altamente capacitado, tanto no domínio de técnicas específicas quanto em competências interpessoais e éticas. Nesse contexto, o foco agora pode estar em manter esse elevado padrão de desempenho e continuar incentivando a inovação e o aperfeiçoamento contínuo.

#### 4.1.1.9 DHI

##### **a) Competências de comunicação e atendimento**

- Técnicas de atendimento e comunicação: Todos os servidores, 100%, foram avaliados como “Muito” competentes, demonstrando um alto nível de proficiência em se expressar e utilizar corretamente os canais de comunicação.
- Domínio da Língua Portuguesa e técnicas de redação: Todos os servidores, 100%, foram classificados como “Totalmente” competentes, reforçando sua capacidade de se comunicar de forma clara e eficaz, utilizando a Língua Portuguesa e as ferramentas tecnológicas apropriadas.

##### **b) Competências administrativas e organizacionais**

- Técnicas de administração e uso de recursos tecnológicos: 100% dos servidores foram avaliados como “Totalmente” competentes, demonstrando domínio total das técnicas administrativas e do uso adequado de recursos tecnológicos.
- Conhecimento da estrutura organizacional: Todos os servidores, 100%, foram classificados como “Totalmente” competentes, evidenciando um ótimo conhecimento da estrutura organizacional e administrativa da unidade.
- Técnicas de arquivamento de documentos: Todos os servidores, 100%, foram avaliados como “Muito” competentes, demonstrando habilidade em arquivar documentos digitais e impressos adequadamente.
- Rede de relacionamentos e uso de tecnologias apropriadas: Todos os servidores, 100%, foram classificados como “Totalmente” competentes, destacando uma forte capacidade de utilizar redes de relacionamentos e tecnologias adequadas.

##### **c) Competências pessoais e relacionais**

- Organização, proatividade e produtividade: 100% dos servidores foram avaliados como “Totalmente” competentes, sugerindo que são altamente organizados, proativos e produtivos.
- Trabalho sob pressão e foco em resultados: Todos os servidores, 100%, foram classificados como “Totalmente” competentes, indicando que conseguem trabalhar bem sob pressão e manter o foco em resultados.

- Simpatia e relacionamento interpessoal: Todos os servidores, 100%, foram classificados como “Totalmente” competentes, demonstrando excelentes habilidades de relacionamento interpessoal e simpatia.
- Objetividade e clareza na comunicação: Todos os servidores, 100%, foram avaliados como “Totalmente” competentes, o que revela uma ótima capacidade de se comunicar de forma objetiva e clara.
- Cordialidade e atenção ao ouvir: Todos os servidores, 100%, foram avaliados como “Totalmente” competentes, evidenciando uma atenção exemplar ao ouvir e uma abordagem cordial no relacionamento com os colegas.

#### **d) Competências de iniciativa e trabalho em equipe**

- Percepção, análise e atenção concentrada: Todos os servidores, 100%, foram avaliados como “Totalmente” competentes, indicando uma ótima capacidade de percepção, análise e concentração.
- Discrição e sigilo: Todos os servidores, 100%, foram classificados como “Totalmente” competentes, demonstrando que são altamente confiáveis e mantêm sigilo adequadamente.
- Iniciativa e comprometimento: Todos os servidores, 100%, foram avaliados como “Totalmente” competentes, mostrando uma forte iniciativa e comprometimento no trabalho.
- Interesse em aprender novas habilidades: Todos os servidores, 100%, foram avaliados como “Totalmente” competentes, indicando que têm excelente disposição para aprender novas habilidades e crescer profissionalmente.
- Trabalho em equipe: 100% dos servidores foram avaliados como “Totalmente” competentes, demonstrando facilidade para trabalhar em equipe e colaborar efetivamente com os colegas.

#### **e) Valores e inovação**

- Orientação por valores éticos: Todos os servidores, 100%, foram avaliados como “Totalmente” competentes, demonstrando forte orientação por valores éticos.
- Abertura à inovação: Todos os servidores, 100%, foram classificados como “Totalmente” competentes, indicando que se mantêm abertos à inovação e a novas ideias.

Nota-se que a análise dos servidores do DHI revela um alto nível de competência em todas as áreas avaliadas. Esses servidores demonstram excelência, tanto nas habilidades técnicas quanto nas interpessoais, sendo capazes de utilizar adequadamente as tecnologias e

manter fortes relações profissionais. Além disso, a forte orientação por valores éticos e a abertura à inovação mostram que o departamento está bem preparado para enfrentar desafios futuros, mantendo um ambiente de trabalho produtivo e colaborativo.

#### 4.1.1.10 DLA

##### a) Competências de comunicação e atendimento

- Técnicas de atendimento e comunicação: Os servidores foram divididos igualmente entre “Muito” 50%, e “Totalmente” 50% competentes, o que mostra um nível equilibrado de domínio das técnicas de comunicação e atendimento.
- Domínio da Língua Portuguesa e técnicas de redação: Assim como na competência anterior, 50% dos servidores foram avaliados como “Muito” competentes, e outros 50% como “Totalmente”, indicando uma boa capacidade de utilizar a língua portuguesa e as técnicas de redação de forma eficaz.

##### b) Competências administrativas e organizacionais

- Técnicas de administração e uso de recursos tecnológicos: A maioria dos servidores 75%, foi avaliada como “Muito” competentes, enquanto 25% foram classificados como “Totalmente” competentes, mostrando um bom domínio nas práticas administrativas, embora haja uma pequena margem para alcançar um nível máximo de competência.
- Conhecimento da estrutura organizacional: A avaliação mostra uma divisão equilibrada, sendo 50% dos servidores classificados como “Mediano”, 25% como “Muito”, e outros 25% como “Totalmente” competentes, o que indica que uma parte significativa ainda precisa desenvolver um conhecimento mais aprofundado da estrutura organizacional da instituição.
- Técnicas de arquivamento de documentos: A maioria dos servidores, 75%, foi avaliada como “Mediano”, e 25% como “Muito” competente, sugerindo que essa é uma área que requer atenção especial para melhorar as práticas de arquivamento de documentos digitais e impressos.

##### c) Competências de relacionamento e tecnologia

- Rede de relacionamentos e uso de tecnologias apropriadas: Todos os servidores, 100%, foram avaliados como “Muito” competentes, destacando uma forte capacidade de utilizar adequadamente as redes de relacionamento e as tecnologias necessárias.

### c) Competências pessoais e relacionais

- Organização, proatividade e produtividade: Todos os servidores, 100%, foram avaliados como “Muito” competentes, sugerindo uma boa organização, proatividade e produtividade.
- Trabalho sob pressão e foco em resultados: Houve uma divisão entre “Mediano” 50%, e “Pouco” 50% competentes, indicando que metade dos servidores enfrenta dificuldades para lidar com pressão e manter o foco em resultados e a outra metade necessita de atenção nessas competências.
- Simpatia e relacionamento interpessoal: A maioria dos servidores, 75%, foi avaliada como “Muito” competente, e 25% como “Totalmente” competente, o que revela uma boa capacidade de relacionamento interpessoal e simpatia entre os colegas.
- Objetividade e clareza na comunicação: Todos os servidores, 100%, foram classificados como “Muito” competentes, evidenciando uma boa capacidade de comunicação clara e objetiva.
- Cordialidade e atenção ao ouvir: A maioria dos servidores, 50%, foi avaliada como “Muito” competentes, enquanto 25% foram classificados como “Totalmente” e 25% como “Mediano”, indicando que, em geral, os servidores são atenciosos e cordiais ao ouvir os outros, embora ainda haja alguns servidores que precisam desenvolver melhor essas habilidades.

### d) Competências de iniciativa e trabalho em equipe

- Percepção, análise e atenção concentrada: Os servidores foram distribuídos entre “Mediano” 50%, “Muito” 25% e “Totalmente” 25% competentes, sugerindo que uma parte dos servidores precisa desenvolver maior capacidade de percepção e análise.
- Discrição e sigilo: A maioria dos servidores, 50%, foi avaliada como “Totalmente” competente, e 25% como “Muito” e 25% “Mediano” competentes, indicando que, no geral, a equipe mantém um bom nível de discrição e sigilo.
- Iniciativa e comprometimento: A maioria dos servidores, 75%, foi avaliada como “Muito” competentes, enquanto 25% foram classificados como “Totalmente” competentes, demonstrando um alto nível de iniciativa e comprometimento com o trabalho.
- Interesse em aprender novas habilidades: Todos os servidores, 100%, foram avaliados como “Muito” competentes, sugerindo uma disposição positiva para aprender novas habilidades e desenvolver novas competências.

- Trabalho em equipe: A maioria dos servidores, 75%, foi avaliada como “Muito” competentes, enquanto 25% foram classificados como “Mediano”, revelando que, embora haja uma boa capacidade de trabalho em equipe, uma pequena parte ainda precisa aprimorar suas habilidades nesse aspecto.

#### **f) Valores e inovação**

- Orientação por valores éticos: A maioria dos servidores, 25%, foi avaliada como “Muito” competentes, e 75% como “Totalmente” competentes, o que sugere que os valores éticos são uma prioridade, embora ainda haja uma pequena margem para alcançar a excelência.
- Abertura à inovação: Todos os servidores, 100%, foram avaliados como “Muito” competentes, indicando uma disposição sólida para a inovação e aceitação de novas ideias.

Percebe-se que a análise do DLA revela que, em geral, os servidores demonstram um bom desempenho em diversas áreas, especialmente em relação às habilidades de relacionamento interpessoal, à comunicação e ao uso de tecnologias apropriadas. No entanto, áreas como técnicas de arquivamento de documentos e conhecimento da estrutura organizacional da instituição ainda podem ser desenvolvidas. Além disso, o trabalho sob pressão e a percepção concentrada são aspectos que podem ser aprimorados para melhorar o desempenho geral do departamento. Nessa perspectiva, nota-se que o forte comprometimento com valores éticos e a disposição para a inovação são pontos positivos que contribuem para a eficiência e o sucesso contínuo da equipe.

#### *4.1.1.11 DPD*

##### **a) Competências de comunicação e atendimento**

- Técnicas de atendimento e comunicação: A grande maioria dos servidores, 80%, foi avaliada como “Totalmente” competentes, enquanto 20% foram classificados como “Muito” competentes, o que demonstra um forte domínio dessas técnicas.
- Domínio da Língua Portuguesa e técnicas de redação: 60% dos servidores foram classificados como “Totalmente” competentes, e 40% como “Muito” competentes, indicando uma boa capacidade no uso da Língua Portuguesa e nas técnicas de redação.



**b) Competências administrativas e organizacionais**

- Técnicas de administração e uso de recursos tecnológicos: 80% dos servidores foram avaliados como “Totalmente” competentes, e 20% como “Mediano”, destacando um bom domínio dessas práticas, mas com espaço para melhorias.
- Conhecimento da estrutura organizacional: 60% dos servidores foram avaliados como “Muito” competentes, e 40% como “Totalmente” competentes, indicando um bom nível de conhecimento organizacional.
- Técnicas de arquivamento de documentos: 100% dos servidores foram avaliados como “Muito” competentes, sugerindo uma prática consistente nessa área.
- Rede de relacionamentos e uso de tecnologias apropriadas: 60% dos servidores foram classificados como “Muito” competentes, e 40% como “Totalmente” competentes, destacando um bom uso das redes de relacionamento e tecnologias.

**c) Competências pessoais e relacionais**

- Organização, proatividade e produtividade: 40% dos servidores foram avaliados como “Totalmente” competentes, 40% como “Muito” competentes, e 20% como “Mediano” evidenciando uma boa capacidade de organização e produtividade, porém com margem para aperfeiçoamento.
- Trabalho sob pressão e foco em resultados: A maioria dos servidores, 60%, foi avaliada como “Totalmente” competentes, enquanto 20% foram classificados como “Muito”, e outros 20% como “Mediano” competentes, mostrando que parte dos servidores ainda enfrenta desafios para trabalhar sob pressão.
- Simpatia e relacionamento interpessoal: 60% dos servidores foram avaliados como “Totalmente” competentes, 20% como “Muito”, e 20% como “Mediano” competentes, indicando um bom relacionamento interpessoal.
- Objetividade e clareza na comunicação: 60% dos servidores foram avaliados como “Totalmente” competentes, e 40% como “Muito” competentes, revelando uma boa capacidade de comunicação clara e objetiva.
- Cordialidade e atenção ao ouvir: 80% dos servidores foram avaliados como “Totalmente” competentes, e 20% como “Mediano” competentes, sugerindo uma postura atenciosa e cordial ao ouvir, embora uma pequena parte dos servidores ainda precisem de esforços nesse sentido.

#### **d) Competências de iniciativa e trabalho em equipe**

- Percepção, análise e atenção concentrada: 60% dos servidores foram avaliados como “Muito” competentes, enquanto 20% foram classificados como “Mediano”, e 20% como “Totalmente” competentes, sugerindo espaço para melhorias.
- Discrição e sigilo: Todos os servidores, 100%, foram avaliados como “Totalmente” competentes, destacando uma postura altamente confiável.
- Iniciativa e comprometimento: 80% dos servidores foram avaliados como “Totalmente” competentes, e 20% como “Muito” competentes, evidenciando um bom nível de iniciativa e comprometimento.
- Interesse em aprender novas habilidades: 60% foram avaliados como “Totalmente” competentes, e 40% como “Muito” competentes, sugerindo uma disposição positiva para adquirir novas habilidades.
- Trabalho em equipe: A maioria dos servidores, 60%, foi avaliada como “Totalmente” competentes, 20% como “Muito”, e 20% como “Mediano” competentes, o que indica uma boa capacidade de trabalho em equipe, mas com espaço para aprimoramento.

#### **e) Valores e inovação**

- Orientação por valores éticos: Todos os servidores, 100%, foram classificados como “Totalmente” competentes, o que revela um forte comprometimento com valores éticos.
- Abertura à inovação: Todos os servidores, 100%, foram avaliados como “Totalmente” competentes, destacando uma forte disposição para a inovação e a aceitação de novas ideias.

De acordo com os resultados, há um alto nível de competência entre os servidores do DPD em várias áreas, especialmente em termos de valores éticos, abertura à inovação e relacionamento interpessoal. No entanto, o trabalho sob pressão, percepção concentrada e técnicas administrativas ainda oferecem oportunidades de melhoria. Nesse sentido, destaca-se o comprometimento com os valores institucionais e a inovação continua a ser um ponto forte, contribuindo significativamente para o desempenho da equipe.

#### 4.1.1.12 DPE

##### a) Competências de comunicação e atendimento

- Técnicas de atendimento e comunicação: A maioria dos servidores, 50%, foi avaliada como “Totalmente” competentes, enquanto 38% foram classificados como “Muito” competentes, e 12% como “Pouco” competentes. Isso sugere que a equipe possui, em geral, um bom domínio das técnicas de atendimento, mas há espaço para melhorias.
- Domínio da Língua Portuguesa e técnicas de redação: 75% dos servidores foram classificados como “Totalmente” competentes, 12% “Mediano” e 12% “Pouco” competentes, indicando uma sólida capacidade no uso da língua portuguesa, mas alguns servidores ainda precisam de desenvolvimento nessa área.

##### b) Competências administrativas e organizacionais

- Técnicas de administração e uso de recursos tecnológicos: 38% dos servidores foram avaliados como “Totalmente” competentes, enquanto 38% foram classificados como “Mediano”, e 25% como “Pouco” competentes, revelando que, embora uma boa parte da equipe domine essas práticas, há um grupo que necessita de mais capacitação.
- Conhecimento da estrutura organizacional: 38% dos servidores foram classificados como “Totalmente” competentes, enquanto 12% como “Muito” competentes, 25% como “Mediano”, e 25% “Pouco” competentes, destacando a necessidade de melhorias no entendimento da estrutura organizacional.
- Técnicas de arquivamento de documentos: 25% dos servidores foram classificados como “Totalmente” competentes, enquanto 38% foram avaliados como “Muito” e 38% como “Mediano” competentes. Isso sugere que as práticas de arquivamento precisam de mais atenção e desenvolvimento.
- Rede de relacionamentos e uso de tecnologias apropriadas: 38% dos servidores foram avaliados como “Totalmente” competentes, 38% como “Muito”, e 25% classificados como “Mediano” competentes, demonstrando uma boa capacidade na utilização de redes de relacionamento, mas com espaço para aprimoramento.

##### c) Competências pessoais e relacionais

- Organização, proatividade e produtividade: A maioria dos servidores, 38%, foi avaliada como “Totalmente” competentes, enquanto 38% foram classificados como “Muito”

- competentes, 12% como “Mediano” e 12% como “Pouco” competentes, revelando que a equipe é, em geral, organizada e produtiva, com alguns pontos que podem ser melhorados.
- Trabalho sob pressão e foco em resultados: 38% dos servidores foram classificados como “Muito” competentes, 25% como “Mediano”, 12% como “Pouco”, 12% como “Nenhum pouco”, e apenas 12% como “Totalmente” competentes, o que indica que há dificuldades significativas na equipe em relação ao trabalho sob pressão.
  - Simpatia e relacionamento interpessoal: A maioria, 50%, foi avaliada como “Totalmente” “Totalmente” competentes, 38% como “Mediano”, e 12% foram classificados como “Nenhum Pouco” competentes, sugerindo que a maioria tem uma boa capacidade de relacionamento, embora haja desafios para metade dos servidores.
  - Objetividade e clareza na comunicação: 50% dos servidores foram avaliados como “Totalmente” competentes, 38% como “Mediano”, e 12% como “Muito” competentes, indicando uma boa capacidade de comunicação clara e objetiva, com alguns ajustes necessários.
  - Cordialidade e atenção ao ouvir: A maioria dos servidores (75%) foi avaliada como “Totalmente” competentes, enquanto 12% foram classificados como “Mediano e 12% como “Pouco”, e o que revela, em geral, um bom nível de atenção ao ouvir.

#### **d) Competências de iniciativa e trabalho em equipe**

- Percepção, análise e atenção concentrada: 75% dos servidores foram classificados como “Totalmente” competentes, enquanto 12% foram classificados como “Mediano” e 12% como “Pouco”, o que sugere que a maioria está bem atenta e focada, mas ainda há espaço para melhorias em alguns casos.
- Discrição e sigilo: A maioria, 75%, foi avaliada como “Totalmente” competentes, e 25% se dividiram entre “Mediano” e “Muito” competentes, destacando uma alta confiabilidade e discrição da equipe.
- Iniciativa e comprometimento: 38% foram classificados como “Totalmente” competentes, 12% “Muito” e 50% como “Mediano” competentes, o que demonstra um razoável nível de iniciativa e comprometimento, mas com alguns desafios.
- Interesse em aprender novas habilidades: A maioria, 50%, foi avaliada como “Totalmente” competentes, 38% como “Mediano e 12% classificados como “Pouco”, sugerindo que a maioria está disposta a aprender novas habilidades, mas alguns ainda enfrentam dificuldades nesse aspecto.

- Trabalho em equipe: 38% foram classificados como “Mediano” competentes, 25% como “Muito”, 25% como “Nenhum Pouco”, e apenas 12% como “Totalmente”, destacando uma divisão clara entre aqueles que trabalham bem em equipe e aqueles que precisam desenvolver essa competência.

#### **f) Valores e inovação**

- Orientação por valores éticos: 75% foram classificados como “Totalmente” competentes, enquanto 25% foram avaliados e ficaram igualmente divididos entre “Muito” e “Mediano” competentes, destacando um forte compromisso com os valores éticos.
- Abertura à inovação: 50% dos servidores foram classificados como “Mediano” competentes, 25% como “Pouco”, e 25% como “Totalmente” competentes, sugerindo que, embora haja uma parcela razoável aberta à inovação, uma parte significativa da equipe ainda precisa desenvolver essa competência.

Segundo essa análise, embora a maioria dos servidores demonstre um bom nível de competência em várias áreas, especialmente no uso de tecnologias, nos valores éticos e na simpatia, algumas competências, como trabalho sob pressão, arquivamento de documentos e trabalho em equipe precisam de atenção especial para melhoria. Além dessas, a abertura à inovação também apresenta variação, indicando uma possível necessidade de incentivo para que todos os servidores se sintam confortáveis com mudanças e novas ideias.

#### *4.1.1.13 DSE*

#### **a) Competências de comunicação e atendimento**

- Técnicas de atendimento e comunicação: A maioria dos servidores, 60%, foi avaliada como “Muito” competente, 20% classificados como “Mediano”, e 20% como “Totalmente” competentes. Isso indica que a equipe é, em sua maioria, competente em atendimento e comunicação, mas há espaço para melhorar até que todos alcancem o nível “Totalmente”.
- Domínio da Língua Portuguesa e técnicas de redação: 80% dos servidores foram classificados como “Totalmente” competentes, e 20% em “Mediano” competentes. Isso demonstra uma grande proficiência no uso da Língua Portuguesa e técnicas de redação, porém com margem para aperfeiçoamentos.

**b) Competências administrativas e organizacionais**

- Técnicas de administração e uso de recursos tecnológicos: 60% dos servidores foram avaliados como “Totalmente” competentes, 20% como “Muito” e 20% como “Mediano”, indicando que a maioria está confortável com as técnicas administrativas e tecnológicas, mas ainda há um pequeno grupo que pode se beneficiar de mais capacitação.
- Conhecimento da estrutura organizacional: 40% dos servidores foram classificados como “Totalmente” competentes, 40% como “Muito” competentes, e 20% como “Pouco”. Isso sugere um bom conhecimento da estrutura organizacional, embora algumas melhorias possam ser feitas.
- Técnicas de arquivamento de documentos: 60% dos servidores foram avaliados como “Totalmente” competentes, e 40% como “Muito” competentes. Isso indica que a equipe está em um nível elevado em termos de arquivamento, sem necessidade urgente de melhorias.
- Rede de relacionamentos e uso de tecnologias apropriadas: 40% dos servidores foram avaliados como “Totalmente” competentes, enquanto 40% foram classificados como “Muito”, e 20% como “Mediano” competentes. A equipe, no geral, lida bem com redes de relacionamento, mas há espaço para aumentar a confiança em alguns membros.

**c) Competências pessoais e relacionais**

- Organização, proatividade e produtividade: A maioria, 40%, foi classificada como “Mediano” competentes, 20% como “Totalmente”, e 20% como “Muito”, enquanto 20% foram avaliados como “Nenhum Pouco” competentes, revelando uma distribuição variada e a necessidade de atenção àqueles que estão lutando com essas habilidades.
- Trabalho sob pressão e foco em resultados: 20% dos servidores foram classificados como “Muito” competentes, enquanto 40% foram classificados como “Totalmente”, 20% como “Mediano” e 20% como “Pouco”. Isso sugere que a maioria lida bem com pressões, mas há um grupo que poderia melhorar.
- Simpatia e relacionamento interpessoal: 60% dos servidores foram avaliados como “Totalmente” competentes, e 20% como “Muito” competentes. Há um pequeno grupo, 20%, classificado como “Mediano”, destacando que, no geral, a equipe tem bom relacionamento interpessoal, com necessidade de melhorias pontuais.
- Objetividade e clareza na comunicação: A maioria, 40%, foi avaliada como “Muito” competentes, 40% como “Totalmente”, e 20% como “Mediano”, indicando um bom nível de objetividade e clareza, mas com áreas para melhorias.

- Cordialidade e atenção ao ouvir: 100% dos servidores foram avaliados como “Totalmente” competentes, destacando uma fortíssima capacidade de ouvir atentamente, sendo esta uma das áreas mais sólidas da equipe.

#### **d) Competências de iniciativa e trabalho em equipe**

- Percepção, análise e atenção concentrada: 60% dos servidores foram classificados como “Totalmente” competentes, enquanto 20% foram classificados como “Muito”, e 20% como “Mediano” competentes, o que revela uma boa capacidade de atenção concentrada e de análise, com pequenas áreas que podem ser trabalhadas.
- Discrição e sigilo: A maioria dos servidores, 60%, foi avaliada como “Totalmente” competentes, 20% como “Muito”, e 20% como “Mediano”. Isso indica um alto nível de confiança da equipe em manter sigilo, mas com algumas áreas para melhorar.
- Iniciativa e comprometimento: A maioria dos servidores, 60%, foi classificada como “Muito” competentes, enquanto 20% foram classificados como “Totalmente” competentes. Apenas 20% foram avaliados como “Nenhum Pouco” competentes, sugerindo um bom nível de iniciativa, mas com uma pequena parte da equipe que pode se comprometer mais.
- Interesse em aprender novas habilidades: 40% dos servidores foram classificados como “Muito” competentes, 20% como “Totalmente”, 20% como “Mediano” e 20% foram avaliados como “Nenhum Pouco” competentes, destacando a necessidade de incentivar mais o interesse por novas habilidades.
- Trabalho em equipe: A maioria, 40%, foi avaliada como “Muito” competentes, enquanto 40% foram classificados como “Mediano”, e 20% “Totalmente” competentes, indicando que, embora a maioria trabalhe bem em equipe, há um grupo significativo que precisa de apoio para melhorar.

#### **e) Valores e inovação**

- Orientação por valores éticos: 60% foram classificados como “Totalmente” competentes, enquanto 40% foram classificados como “Muito” competentes. Isso demonstra um forte comprometimento com valores éticos entre os servidores.
- Abertura à inovação: 60% foram avaliados como “Mediano” competentes, 20% como “Totalmente”, e 20% como “Muito” competentes, sugerindo que, embora a equipe esteja aberta à inovação, ainda há alguns que podem se beneficiar de mais incentivo para abraçar mudanças.

Observa-se que essa análise revela que a equipe do DSE possui um bom desempenho geral, com pontos fortes em áreas como cordialidade, arquivamento de documentos e orientação por valores éticos. No entanto, áreas como trabalho sob pressão, organização e trabalho em equipe ainda precisam ser aprimoradas. Além dessas, destaca-se que o incentivo para aprender novas habilidades e a abertura à inovação também são áreas que podem ser trabalhadas para garantir uma equipe mais ágil e inovadora.

Os gráficos representativos da comparação das unidades por tipo de competências, encontra-se nos apêndices desse estudo.

## **4.2 Abordagem qualitativa**

A partir das respostas obtidas nas entrevistas, e como representado no quadro 13, formaram-se duas categorias distintas e nove subcategorias. A seguir, as categorias e subcategorias serão apresentadas e discutidas.

### **4.2.1 Percepção diagnóstica sobre a organização**

A partir da formação desta categoria, foi possível perceber que os pontos mais problematizados culminaram em uma ampla análise perceptiva da organização, na visão dos entrevistados. Destaca-se que esse diagnóstico abrangeu a observação de como a organização funciona, em termos de processos, estrutura, cultura, recursos e comportamento de seus membros. Além disso, envolveu também a compreensão das necessidades da organização e das expectativas quanto ao desempenho dos colaboradores, e questões relacionadas com a flexibilidade, a gestão, o clima organizacional, as competências técnicas e comportamentais, entre outros fatores que impactam no seu desempenho e desenvolvimento. Ressalta-se que esses pontos serão detalhados a seguir.

#### **4.2.1.1 *Baixa flexibilidade***

Esta pesquisa permitiu observar que a rigidez burocrática e a centralização excessiva podem impedir adaptações necessárias aos diferentes contextos dentro da Instituição. Destaca-se que Pontes (2022) corrobora a visão dos entrevistados, quando afirma que, nos últimos anos, houve uma necessidade de reestruturação em muitas instituições de maneira a buscarem novos



conceitos voltados à flexibilidade, à qualidade do serviço prestado, à produtividade e à superação da satisfação do cliente.

Segundo Hall (1984), a burocracia tem o objetivo de garantir a previsibilidade e a consistência nos processos organizacionais, mas o excesso de formalismo pode criar barreiras ao desempenho eficiente. Ressalta-se que esse é um ponto que os entrevistados reconhecem como uma limitação organizacional, pois a necessidade constante de seguir normas rígidas impede a flexibilidade necessária para responder às demandas dinâmicas do ambiente institucional:

*De modo geral, a pessoa sempre associa ao serviço público à morosidade, burocracia, porque na verdade a burocracia não é ruim, as disfunções dela é que são ruins. Então excesso de papel, excesso de preciosidade, excesso de carimbo... (G5)*

*Uma questão que pra mim é complicado, é que a UFV tem umas rotinas administrativas que pra mim são meio engessadas demais... Então eu acho que determinadas coisas aqui elas podiam ser resolvidas de uma forma mais rápida e mais simples, se valendo dos próprios sistemas que a gente tem. (G5)*

*..., mas assim, coisas de detalhes de rotina que o tempo todo tem que ser encaminhado pelo chefe. Então eu acho que precisa rever isso, porque aí vai em muito setor, então o SEI ajudou a tramitação, mas ele continua passando por uma quantidade de setor... Então assim, eu acho que esse tipo de coisa o próprio sistema interno tem que exigir menos... então se a gente não melhorar esse tipo de trâmite não tem condição, e aí você não investe (tempo) em outras coisas. (G7)*

*O nosso problema todo é o engessamento, porque ele vem tomar posse, aprovou? A vaga é pra veterinária, lá vai a pessoa pra veterinária, sendo que de repente você percebeu que ela fala cinco línguas, por um motivo qualquer, poderia ter ido pra DRI. Aí eu acho que talvez o movimento e o trabalho da PGP era fazer essa mediação, os arranjos internos para evitar que ele fosse pra veterinária. (G1)*

Os relatos acima revelam uma percepção em comum, entre as chefias de Unidades, sobre a burocracia excessiva, que está relacionada à lentidão e ineficiência nos processos institucionais. Embora ela em si não seja intrinsecamente negativa – conforme destacado por Weber (1999), em sua teoria sobre a administração pública racional-legal, as disfunções desse sistema, como o excesso de formalidades e a supervalorização de procedimentos administrativos, tornam-se problemáticas. Assim, a baixa flexibilidade se manifesta na rigidez dos processos que exigem conformidade estrita com normas e procedimentos, sem abertura para adaptações que agilizem as tarefas diárias.

Ademais, Mintzberg (2006) reforça que a descentralização nas estruturas organizacionais pode aumentar a agilidade e a capacidade de inovação, o que contrasta com a centralização excessiva mencionada pelos entrevistados.

Outro ponto destacado foi a centralização excessiva:

*A UFV por ser muito centralizada, ela nem sempre observa as especificidades dos campi e dos departamentos. Então, assim, algumas coisas que se aplicam para um*

*departamento não podem ser [necessariamente] aplicadas para outro, porque são dois mundos diferentes... mas tem uma gestão, vamos dizer assim, normativa, como se fosse tudo igual, mas não é! (G9)*

*[a estrutura da UFV] ela é muito centralizada. Se a gente tivesse autonomia de decidir tudo por aqui e aqui ficasse, acabou, era aquilo e pronto, mas não... tem essa estrutura complexa... (G9)*

*...eu percebo uma insuficiência de capacitação, por exemplo, em relação aos sistemas, para o funcionamento do UFV, que tem uma administração mais complexa, com um formato americano que é diferente... (G13)*

Observa-se que a centralização descrita pelos entrevistados remete a uma abordagem de gestão uniforme, que não leva em consideração as diferentes realidades dos diversos departamentos e *campi* da instituição. Esse tipo de gestão padronizada limita a capacidade de adaptação da organização, pois não permite que as particularidades de cada unidade sejam levadas em conta.

Disso depreende-se que a percepção de que as normas são aplicadas de maneira uniforme a diferentes realidades organizacionais, sem considerar as especificidades de cada departamento, demonstra que uma maior descentralização e flexibilização dos processos poderia ser benéfica para melhorar a eficiência e a capacidade de resposta da instituição.

#### 4.2.1.2 Desconhecimento acerca da organização

Sabe-se que o desconhecimento da estrutura organizacional, dos processos internos, da composição da força de trabalho, dentre outros compromete a eficiência, qualidade, transparência e capacidade de adaptação de uma organização, além de impactar negativamente a motivação dos servidores e a prestação de serviços ao público. Dessa forma, a falta de entendimento acerca da estrutura organizacional e dos processos pode resultar em decisões ineficazes, alocação inadequada de pessoal e uso indevido de recursos. Nessa perspectiva, segundo Mintzberg (1983), organizações mal estruturadas ou com servidores que não compreendem sua estrutura tendem a sofrer com ineficiências, que podem resultar em atrasos, duplicidade de tarefas e maior custo operacional.

A esse respeito, destacam-se algumas falas que sinalizam essa mesma percepção dos entrevistados:

*que eles [servidores] busquem um conhecimento das informações, resoluções e legislações como um todo, do funcionamento da UFV, da UFV e respectivamente das funções que vai assumir dentro do departamento... Então, realmente, em questão de desempenho, de conhecer os valores da universidade, desempenhar o bom trabalho. (G13)*

*...eu acho que precisaria de algo mais formalizado, de saber o funcionamento de estrutura da UFV, isso eu sinto de modo geral... então é necessário sempre um estímulo pra que eles façam, não só participem, mas façam, às vezes o que falta é isso. (G7)*

*Uma questão importante é realmente a compreensão da estrutura, da sua dimensão e talvez até de uma identificação com maior clareza de quais seriam os desafios para a UFV, para os centros e para os departamentos. (G11)*

Ao analisa-las, é possível perceber que há uma certa preocupação dos gestores quanto ao desconhecimento por parte dos servidores da estrutura organizacional e dos processos internos, fato que pode levar a uma série de problemas que afetam diretamente o desempenho e a eficiência de uma instituição, como ineficiência e desperdício de recursos, visto que a falta de entendimento sobre a estrutura organizacional e os processos pode resultar em decisões ineficazes, alocação inadequada de pessoal e uso indevido de recursos. Segundo Mintzberg (1983), organizações mal estruturadas ou com servidores que não compreendem sua estrutura tendem a sofrer com ineficiências, que podem resultar em atrasos, duplicidade de tarefas e maior custo operacional; baixa produtividade e desmotivação. O desconhecimento da estrutura e dos processos leva à confusão dos papéis e das responsabilidades, podendo gerar desmotivação entre os funcionários, que se sentem sobrecarregados ou sem direção clara. Isso corrobora a teoria de Hackman e Oldham (1976), que aponta a importância da clareza de papéis e do feedback adequado para a satisfação e o desempenho no trabalho; a falta de coordenação e falha na comunicação, visto que uma interlocução clara é vital para a eficiência organizacional, pois a ausência de entendimento claro dos processos organizacionais prejudica a coordenação entre diferentes departamentos, resultando em falhas de comunicação, conflito de interesses e problemas de integração de atividades (Robbins; Judge, 2013); dificuldade na adaptação e inovação: desconhecimento da estrutura organizacional e dos processos, que pode inibir a capacidade da instituição de se adaptar a mudanças e de inovar. Além disso, sabe-se que a resistência à mudança é exacerbada quando os servidores não têm clareza de como as mudanças afetarão seus papéis e suas responsabilidades (Kotter, 1996), o que afeta diretamente a capacidade de uma instituição melhorar continuamente seus serviços.

Nessa perspectiva, o desconhecimento da estrutura e dos processos organizacionais pode afetar não somente os servidores técnicos-administrativos, como também interferir na atuação dos gestores, uma vez que a falta de clareza sobre as hierarquias, responsabilidades e fluxos de trabalho impede que os gestores tomem decisões estratégicas embasadas e eficientes. Dessa forma, quando os gestores não têm uma visão clara de como os diferentes setores da organização se interrelacionam, ou desconhecem os processos operacionais, há maior risco de

alocação inadequada de recursos, falhas na delegação de tarefas e dificuldades na implementação de políticas e estratégias. Além disso, a falta de compreensão dos processos dificulta a identificação de gargalos, reduz a capacidade de inovação e adaptação, e compromete a liderança eficaz, uma vez que os gestores não conseguem guiar suas equipes de forma coesa e alinhada aos objetivos institucionais.

Nesse sentido, observou-se nas narrativas das chefias de departamentos um desconforto e uma certa preocupação com o fato de a gestão das unidades ser feita por um docente, que, por vezes, não possui competências técnicas na área administrativa, como manifestado nas falas a seguir:

*Eu acho que algumas coisas, em algumas áreas não sei se os professores resolvem. E a área administrativa é uma área que eu tenho muita dúvida... não sei se é uma área que talvez tivesse que andar na mão dos administradores e o assessor ser um professor, sabe? (G3)*

*Nós enquanto chefe a gente não tem nenhum treinamento administrativo, e a gente tem que trabalhar [também] com o ensino, pesquisa e extensão. (G7)*

*...então o professor ele está com outras questões, embora faça parte também do trabalho a questão da administração e da gestão...você não conhece o jargão, você não conhece nada, você vai trabalhar com pessoas, gerir conflitos eventualmente, mas você não está muito preparado pra isso. (G9)*

*Isso porque os professores acadêmicos não têm formação de administrador, de gestor, isso não passa em momento algum durante as nossas trajetórias. E tem momentos na universidade quando a gente entra que a gente passa a exercer uma função administrativa para a qual nós não fomos treinados, nós não temos competência. (G12)*

Tais depoimentos ressaltam a tensão entre o papel acadêmico e as demandas administrativas, além de uma dificuldade em lidar com conflitos e processos administrativos, devido à falta de experiência ou preparação específica. Salienta-se que esse quadro pode ainda ser agravado por outros fatores, principalmente no que tange aos desafios contemporâneos, como a escassez de recursos. Essas realidades impõem uma maior necessidade de habilidades gerenciais e administrativas especializadas, pois a falta de preparo para lidar com a burocracia, gerir equipes, resolver conflitos e implementar mudanças se torna ainda mais crítica em um cenário onde as instituições são pressionadas a se modernizar e a oferecer resultados cada vez mais rápidos e eficazes.

#### 4.2.1.3 Escassez de recursos

A partir do *corpus*, foi possível perceber que os entrevistados identificam uma escassez de recursos que afeta a rotina dos departamentos. Nesse sentido, destaca-se que foi apontada a

escassez tanto de recursos financeiros quanto humanos e, por vezes, recursos técnicos e infraestruturais.

Nesse viés, ao agrupar as falas que mencionam a escassez de recursos, percebe-se que esse é um tema recorrente e de grande relevância no contexto organizacional, visto que impacta diretamente o desempenho dos funcionários e o atendimento às demandas institucionais.

Além disso, nota-se que a falta de recursos também pode ser vista sob a ótica do impacto na motivação dos trabalhadores. Segundo Câmara (2013), a escassez de recursos tende a gerar um ambiente de estresse e sobrecarga, o que compromete o bem-estar dos servidores e a eficácia das atividades realizadas. Dessa forma, o diagnóstico evidencia não apenas as consequências operacionais, mas também o desgaste emocional associado à insuficiência de recursos. Alguns elementos que confirmam essa visão dos entrevistados, estão presentes nos trechos a seguir:

*Olha aqui, eu acho que a maior fragilidade não tem a ver com a competência dos funcionários, tem a ver com recursos. É muito difícil você administrar o departamento, as necessidades do departamento, e eu digo assim, em termos de material, com o recurso que vem. (G5)*

*Hoje a maior dificuldade que eu enfrento é a questão orçamentária, o orçamento é insuficiente para as universidades como um todo, não só para a UFV, não só para esse departamento, é uma realidade de sucateamento mesmo, esvaziamento de recursos públicos para a educação. (G13)*

*A gente sente falta de recursos humanos, tanto docentes quanto técnicos... faz falta. (G9)*

*Eu vejo um grande problema aqui que a gente tem enfrentado... a gente tem acompanhado um enxugamento da máquina pública que não é de hoje, e isso tem impactado no volume do trabalho. E aí às vezes eu vejo os servidores se queixando de ter que assumir mais funções não porque o outro não quer fazer mais, mas porque está todo mundo tendo que assumir mais funções. (G11)*

Portanto, a análise evidencia que a escassez de recursos é um obstáculo significativo que afeta múltiplas dimensões do funcionamento organizacional. Dessa forma, as dificuldades relatadas quanto à falta de verbas, de pessoal docente e técnico, assim como a centralização das decisões administrativas, sugerem a necessidade de uma revisão nas políticas de alocação de recursos e maior autonomia para atender às demandas específicas de cada departamento. Silva e Fossá (2013) ressaltam que, em contextos, em que há limitação de recursos, a gestão deve ser mais criativa e eficiente, buscando soluções alternativas para minimizar os impactos negativos.

#### 4.2.1.4 Competências individuais dos servidores

É notório, que desenvolvimento das competências individuais potencializa as capacidades da organização como um todo, elevando o desempenho coletivo e possibilitando

que a instituição atinja seus objetivos institucionais. Desse modo, o desenvolvimento dessas competências é de fundamental importância, dado que o conhecimento representa o “saber”, que é o que se aprende nas faculdades, no trabalho, nos livros etc.; a habilidade é o “saber fazer”, ou seja, são todos os conhecimentos que se utilizam no cotidiano; e, por fim, a atitude, que representa o “querer fazer”, é o que nos leva a exercer a aptidão de um determinado conhecimento (Leme, 2017).

Sabe-se que a gestão por competências se mostra como um método capaz de avaliar as habilidades dos profissionais, com o objetivo de reduzir as lacunas existentes. Isso pode ser feito por meio de treinamentos, orientações, desenvolvimento e qualificação dos servidores, ou ainda, por novas contratações com talentos necessários para suprir as carências da organização (Škrinjarić, 2022).

A seguir, são descritos alguns relatos dos gestores acerca da percepção da necessidade de os servidores desenvolverem suas competências, por reconhecerem que isso é fundamental para melhorar o desempenho individual e coletivo da equipe, aumentar a eficiência no cumprimento das tarefas e alinhar as habilidades dos funcionários com os objetivos estratégicos da organização:

*Eu percebo uma insuficiência de capacitação do corpo técnico, ainda que tenha um curso ou outro, isso ainda é pouco colocado, pouco divulgado, eu percebo uma insuficiência de capacitação, por exemplo, em relação aos sistemas, para o funcionamento da UFV, que tem uma administração mais complexa. (G13)*

*O que eu acho fundamental, e eu já venho falando isso em vários setores. É que os de cargo técnico, e mesmo professor quando chega, tem que ter uma formação na questão dos trâmites, porque muda... Então você tem funcionários mais antigos que às vezes não sabem qual é o trâmite... então acho [que] a formação como um todo da UFV em capacitar, independente do nível dessas pessoas pra poder ajudar a gerir as unidades, isso facilita muito e possibilita que a chefia vá pensar em questões estratégicas do departamento e não o funcionamento do dia a dia. Já as rotinas [...] eu já acho que precisa ser melhor sistematizadas para eles. Se é sistematizada, isso não aparece muito! Então ali... acho que falta alguma coisa, acho que viria inclusive da PGP em fazer isso. (G7)*

*Eu acho que treinamento, não só treinamento de competências do que fazer, como fazer, mexer no sistema, que agora é todo eletrônico e tal, não. Mas... assim, eu acho que treinamento tem que ser uma constante em termos de o que é esperado, o que você pode fazer, treinamento sobre aspectos, treinamento sobre ética, moral, servidor público, o papel do servidor público... que é importante! O servidor público não tem de responder a ninguém, na verdade, tem de responder a todos. (G6)*

Depreendem-se dos relatos alguns pontos importantes sobre a percepção dos entrevistados em relação à necessidade de desenvolvimento de competências e capacitação dos servidores, tais como a insuficiência de capacitações técnicas: há uma percepção de que o corpo técnico carece de capacitação adequada, especialmente no que se refere aos sistemas usados

pela instituição. Embora existam cursos, estes são considerados insuficientes e pouco divulgados. Isso sugere que a instituição enfrenta desafios no treinamento e no desenvolvimento de seus servidores para lidar com a complexidade administrativa, o que pode impactar na eficácia e na eficiência do funcionamento da UFV.

A necessidade de uma estruturada e contínua formação nos processos administrativos, tanto para os servidores técnicos quanto para os docentes, foi considerada fundamental. Isso porque a falta de sistematização e clareza por parte dos servidores técnico-administrativos sobre os processos administrativos parece sobrecarregar os gestores nas chefias com questões operacionais, quando esses deveriam se concentrar em decisões estratégicas. A capacitação, nesse aspecto, ajudaria a otimizar o funcionamento das unidades e permitiria que os gestores se concentrassem em problemáticas e iniciativas de maior impacto para o funcionamento dos departamentos.

Assim, a questão dos treinamentos contínuos e abrangentes se mostrou uma importante recomendação, dado que foi destacada a necessidade de um treinamento constante, que vá além da aprendizagem de habilidades técnicas e operacionais, e que inclua temas mais amplos, relacionados com a ética, a moral e o papel do servidor público. Esse tipo de capacitação é visto como fundamental para que os servidores compreendam melhor suas responsabilidades perante a sociedade e adotem uma postura mais consciente no exercício de suas funções.

Nesse contexto, também é oportuno destacar que a necessidade de aprimoramento se mostra para além das competências técnicas. As competências comportamentais, que, por vezes, são mais subjetivas, também necessitam ser aperfeiçoadas:

*Eu considero, tecnicamente falando, que todos têm [competências]... Eu acho que também tem que separar uma questão que é o aspecto comportamental. No aspecto comportamental é que a gente vai ter problemas. (G1)*

*[...] mas quando a gente esbarra na questão da atitude, aí é onde eu acho que seria realmente o ponto, que é o grande desafio pra gente. (G2)*

A análise dos trechos revela que, embora os servidores sejam tecnicamente preparados, a qualidade de vida no trabalho pode estar sendo prejudicada devido à falta de atenção às competências comportamentais. Portanto, é pertinente que a gestão organizacional busque equilibrar o desenvolvimento das competências técnicas com o fomento das competências comportamentais, criando um ambiente de trabalho mais colaborativo, saudável e motivador. Investir nessas áreas é essencial para promover o bem-estar dos servidores e melhorar o desempenho organizacional como um todo. Nesse sentido, Boyatzis (1982) versa sobre a importância de se equilibrar competências técnicas e comportamentais, explorando como as

competências emocionais e sociais afetam o desempenho organizacional e o bem-estar dos colaboradores.

Outra necessidade comportamental de grande relevância e que é considerada uma competência transversal indispensável para o exercício da função pública, é o “trabalho em equipe”. Esse item foi mencionado pelo entrevistado G10, que enfatizou ser essa uma competência que necessita de constante renovação. Esta competência se refere à capacidade de colaborar e cooperar em atividades desenvolvidas coletivamente, para atingir metas compartilhadas, e de compreender a repercussão de suas ações para o êxito ou alcance dos objetivos estabelecidos pelo grupo (Enap, 2021).

Nesse viés, alguns dos entrevistados percebem como conveniente que a organização, além de fornecer as ferramentas tecnológicas, promova a capacitação e incentive uma atitude proativa dos servidores em relação ao aprendizado e uso eficaz dessas tecnologias:

*Então falta um pouco dessas noções, essas informações para questões administrativas mais básicas, ter curso no SEI, saber mexer no SEI, fazer um processo, utilizar o Trello, por exemplo, se eu tivesse o Trello de todo mundo eu veria quem está fazendo o quê, conseguiria remanejar melhor as noções e as atividades, não sobrecarregar as pessoas. (G12)*

*Eu acho que a maior expectativa é o interesse em aprender diante das novas demandas das tecnologias. (G10)*

Destaca-se que as falas evidenciam que a capacitação em ferramentas tecnológicas e administrativas é fundamental para aprimorar a gestão e a eficiência no ambiente de trabalho. Nesse sentido, a mentalidade digital – definida como a capacidade de integrar tecnologias digitais aos modelos de gestão, processos de tomada de decisão, geração de produtos e serviços, além dos meios de comunicação interna, externa e de relacionamento com usuários (Enap, 2021) – surge como uma competência transversal indispensável ao serviço público, e é percebida pelos entrevistados como uma competência necessária às atribuições do cargo.

Além disso, percebe-se uma forte expectativa das chefias das unidades, de que os servidores estejam dispostos a aprender e a se adaptar às novas demandas tecnológicas para acompanhar as mudanças nas práticas organizacionais.

Inferê-se que o desenvolvimento de competências influencia diretamente a qualidade de vida do servidor ao melhorar seu desempenho, podendo reduzir o estresse, aumentar a satisfação e promover um ambiente de trabalho mais positivo. Além disso, ele também oferece oportunidades de crescimento e uma maior sensação de segurança e autonomia, o que resulta em um bem-estar profissional e pessoal mais elevado.



A conexão entre o desenvolvimento de competências e o bem-estar dos profissionais ressalta a importância do aprendizado constante para promover a satisfação e garantir maior segurança no ambiente de trabalho (Dutra, 2010).

#### 4.2.1.5 Qualidade de vida no trabalho dos servidores

A qualidade de vida do trabalhador tem se tornado um fator impreterível nas organizações contemporâneas, sendo uma condição determinante para o bem-estar individual e para a produtividade coletiva. Dessa forma, é necessária, juntamente com a gestão de pessoas, uma avaliação das relações de trabalho, na qualidade de vida e no desenvolvimento dos indivíduos, o que pode também proporcionar resultados relevantes nas diversas atividades em vários ramos de negócios (Serrano; Mendes; Abila, 2019).

*[...] que haja espaço para escuta do servidor. (G4)*

*Eu acho que a valorização do técnico, eu acho que quando a pessoa se sente valorizada ela tende a querer corresponder. (G6)*

*O objetivo também de estimular o aprimoramento desse servidor para que ele se sinta valorizado como profissional. Acho que isso é importante para a motivação do servidor, porque a gente está em uma instituição de ensino e pesquisa em que o tempo inteiro a gente está falando em aprimoramento, seja do professor, dos alunos, e esse servidor que está ali o tempo inteiro lidando com esse público, ele tem essa necessidade de ser inserido nesse campo, porque senão eu acho que o que ocorre é uma insatisfação e um desmerecimento também desse funcionário que muitas vezes prepara tudo para que o aprimoramento dos outros aconteça. (G10)*

*Ah, a UFV quer ser excelência. Ok, mas o que é ser excelência? É só produzir, produzir, produzir, produzir, publicar, publicar, publicar? Ou a excelência também é interna em termos de relacionamento? Eu acho que é importante essa compreensão também a partir da escuta dos próprios membros, os próprios servidores... isso eu acho que às vezes falta. (G11)*

*Acho que é uma questão geral na universidade, a questão de problemas de saúde mental mesmo, as pessoas estão muito adoecidas mentalmente. (G5)*

Observa-se que os trechos das entrevistas, acima descritos, trazem importantes reflexões sobre a valorização dos servidores, a necessidade de aprimoramento profissional e a relação entre esses fatores com o bem-estar e a saúde mental no ambiente de trabalho. Destaca-se que a valorização dos servidores é um tema recorrente nas entrevistas e está intimamente relacionada à motivação e ao desempenho no trabalho. Nesse sentido, observa-se que a escuta ativa dos servidores (G4 e G11) aparece como um ponto central, sendo descrita como uma prática que poderia melhorar o clima organizacional e promover uma compreensão mais profunda das necessidades e expectativas dos colaboradores. Além disso, o reconhecimento e a

valorização, como destacado por G6, geram um ciclo de reciprocidade, em que o servidor, ao se sentir apreciado, tende a se comprometer mais com suas funções, aumentando a produtividade e a qualidade de suas entregas.

Nessa perspectiva, nota-se que esse ponto se relaciona com as teorias motivacionais, como a de Maslow (1943)<sup>1</sup> e a de Herzberg, Mausner e Snyderman (1959)<sup>2</sup>, que enfatizam a importância de fatores intrínsecos, como reconhecimento e autoestima, no engajamento e na satisfação dos trabalhadores. Desse modo, observa-se que o aprimoramento profissional é uma das formas mais eficazes para proporcionar esse tipo de valorização. Conforme G10 sugere, o servidor deve ser constantemente inserido em programas de desenvolvimento, especialmente em um ambiente onde o aprendizado contínuo é vital, pois essa inserção reforça a percepção de que ele não apenas contribui para o sucesso da instituição, mas também faz parte de seu crescimento.

A necessidade de desenvolvimento contínuo do servidor (G10) está profundamente ligada à gestão por competências, uma prática que busca alinhar o desenvolvimento das habilidades dos colaboradores com as demandas organizacionais. No contexto de uma universidade, onde a excelência é frequentemente medida pela produção acadêmica (G11), o aprimoramento dos servidores técnicos e administrativos pode ser negligenciado. No entanto, como mencionado, esse descaso pode levar à insatisfação e à sensação de desvalorização.

Nessa perspectiva, sabe-se que a gestão por competências não apenas oferece uma solução para preencher lacunas, mas também promove uma cultura de aprendizado e crescimento mútuo, que beneficia tanto os servidores quanto a organização. Assim, Boyatzis (1982), em seu modelo de competências, defende que o desenvolvimento de habilidades é essencial para o alinhamento entre as capacidades do indivíduo e as exigências do cargo, resultando em uma melhor performance e maior satisfação no trabalho.

Outro aspecto crítico que emerge das entrevistas é a questão da saúde mental dos servidores. Nesse sentido, G5 ressalta que muitos estão “adoecidos mentalmente”, o que reflete uma realidade preocupante em várias organizações, especialmente aquelas que impõem pressões constantes por produtividade, como ocorre em ambientes acadêmicos. O foco excessivo em resultados (G11), sem a devida atenção ao bem-estar dos colaboradores, pode

---

<sup>1</sup> A *hierarquia das necessidades* de Maslow destaca cinco níveis de necessidades humanas, sendo que as necessidades de reconhecimento e autoestima pertencem ao nível das necessidades psicológicas superiores, fundamentais para a motivação e satisfação dos indivíduos.

<sup>2</sup> A *Teoria dos Dois Fatores*, de Herzberg et al. Trata da diferença entre fatores motivacionais (intrínsecos) e fatores higiênicos (extrínsecos), onde o reconhecimento e a realização pessoal são cruciais para a satisfação e motivação no trabalho.

gerar um clima de trabalho tóxico, no qual o desgaste emocional e o esgotamento são frequentes.

Aqui, a teoria sobre trabalho emocional, conforme proposta por Hochschild (1983), ajuda a entender como as exigências organizacionais podem sobrecarregar os servidores emocionalmente. A escuta ativa e a promoção de ambientes que priorizem o bem-estar dos colaboradores, conforme sugerido por G4 e G11, são estratégias que a gestão por competências pode incorporar para promover um equilíbrio entre a excelência acadêmica e a saúde mental dos servidores.

A partir dessas análises, pode-se deduzir que há uma necessidade urgente da instituição estudada (ou instituições semelhantes) rever suas práticas de gestão e comunicação. A escuta ativa, mencionada repetidamente, sugere que os servidores se sentem, em muitos casos, marginalizados ou desconsiderados em decisões estratégicas. Isso pode criar um distanciamento entre as políticas organizacionais e a realidade cotidiana dos trabalhadores, afetando tanto a motivação quanto a saúde mental.

*...ela [servidora] é muito competente, só que por conta de relações de assédio, ela teve afastamento por licença saúde, por um e-mail psiquiátrico, e volta e meia quando o ambiente fica muito pesado ela também pede afastamento... eu acho que a questão mais difícil dos servidores é a questão emocional, porque assim, os técnicos de departamento são para-raios de conflito... Então é uma sobrecarga emocional muito grande, e eles não têm preparo, às vezes, para lidar com essa sobrecarga. A gente já teve outros servidores aqui que foram bem legais também, mas que também saíram por conta de professor que é um pouco abusivo e não sei o quê, aí a pessoa não aguenta, sabe? (G3)*

O relato traz à tona questões de assédio moral e sobrecarga emocional no ambiente de trabalho, que estão intimamente relacionadas ao bem-estar dos servidores e à qualidade de vida no contexto organizacional. Essas questões refletem um desafio crítico para a gestão de pessoas, especialmente no que se refere à criação de um ambiente saudável e ao desenvolvimento de competências socioemocionais.

#### 4.2.1.6 Necessidades e expectativas da organização

Ao serem questionados sobre as expectativas da organização a respeito do desempenho dos servidores, em linhas gerais, os entrevistados citaram algumas das competências que o Enap (2021) aponta como essenciais para o serviço público, como Resolução de problemas com base em dados, Foco nos resultados para os cidadãos, Trabalho em equipe, Comunicação, a constante necessidade de aprimoramento dessas competências laborais, além do

desenvolvimento de habilidades relacionadas ao uso de tecnologias e ao conhecimento de legislações e normas institucionais.

Isso posto, foi possível perceber nas as falas dos entrevistados, uma necessidade de **desenvolvimento contínuo** dentro da organização, onde os funcionários são encorajados a melhorar as competências que já possuem, especialmente aquelas necessárias para suas funções:

*A expectativa é que eles possam aprimorar a habilidade que cada um deles já tem no cargo em que atua. (G2)*

*Então eu acho que a maior expectativa é o interesse em aprender diante das novas demandas das tecnologias. (G10)*

*[...] a expectativa é realmente que eles busquem um conhecimento das informações, resoluções e legislações como um todo, do funcionamento da UFV, da UFV e respectivamente das funções que vai assumir dentro do departamento. (G13)*

As falas revelam o anseio dos entrevistados pela proatividade dos servidores, especialmente na busca pelo desenvolvimento de competências cruciais para o serviço público, como resolução de problemas com base em dados, foco nos resultados, trabalho em equipe e comunicação (Enap, 2021). Além da iniciativa esperada dos servidores, é essencial que essas competências recebam o suporte da instituição por meio de treinamentos e programas de desenvolvimento.

Tais convicções dos gestores vão ao encontro da literatura. Segundo Dutra (2010), o desenvolvimento profissional é essencial para garantir que os indivíduos estejam sempre alinhados às demandas de suas atividades, o que contribui diretamente para o bom desempenho organizacional.

Essas demandas refletem a busca por uma organização mais preparada para lidar com os desafios contemporâneos, em que o aprendizado contínuo e o alinhamento às normas internas são fatores decisivos para o sucesso institucional.

#### 4.2.2 Demandas organizacionais

Conforme discutido na revisão bibliográfica, com o surgimento de novas exigências para suprir as demandas técnicas e comportamentais dentro de uma organização, faz-se necessário fortalecer os processos da cultura organizacional, o que envolve fazer uma boa gestão das pessoas para acompanhar estas mudanças (Dey; Al-Karaghoul; Muhammad, 2020).

Nesse sentido, a categoria Demandas Organizacionais, a qual trata da necessidade de identificar e gerir de forma estratégica as competências da força de trabalho, garantindo que os

profissionais estejam alocados de maneira adequada às suas habilidades e funções, abrange aspectos fundamentais para o funcionamento eficiente de qualquer instituição, especialmente no setor público. Além disso, destaca-se a importância do desenvolvimento contínuo dos servidores, assegurando que eles estejam preparados para atender às demandas crescentes e às mudanças no ambiente organizacional. Outro ponto crucial é o papel de liderança das chefias, cuja influência direta no desempenho e na motivação dos servidores pode determinar o sucesso das práticas de gestão.

#### *4.2.2.1 Mapeamento das competências da força de trabalho*

No mapeamento de competências, que é uma das cinco etapas desse modelo de gestão, busca-se identificar o gap de competências, que consiste na diferença entre as que são necessárias para concretizar a estratégia formulada e as competências internas já disponíveis na organização (Brandão; Bahry, 2005).

Destaca-se que a metodologia desse mapeamento se apresenta como uma ferramenta eficaz para identificar e descrever os comportamentos desejados no ambiente de trabalho, indicando as habilidades e ações necessárias para que o indivíduo alcance um desempenho elevado. Como evidenciado por Fleury e Fleury (2004), o uso desse instrumento é de suma importância e serve como uma ferramenta para desenvolver e aprimorar o desempenho organizacional, alinhando comportamentos individuais às expectativas institucionais.

*O retrato que a PGP tem é muito institucional, que é aquilo que ela apresenta para posse ou da formação dele regular. Mas vocês não têm lá, por exemplo, vou dar esse exemplo de língua estrangeira, vocês não têm lá o controle de quem fala e quem não fala inglês ou espanhol, ou uma outra língua. Então acho que talvez um banco que você possa apresentar essas competências técnicas, aí o exemplo da língua estrangeira é uma delas, mas pode ter várias outras descritas, que eu acho que o próprio servidor pode fazer isso. (G1)*

*Então, eu acho que o primeiro passo é pelo mapeamento da real situação da universidade. (G11)*

*Um dos grandes problemas que a gente tem é que às vezes a pessoa tem uma formação muito melhor do que o cargo que ela ocupa dentro da instituição e às vezes ela se sente subutilizada ou acha que poderia ser alocada em algum lugar, então ela não faz o serviço para o qual ela fez o concurso e fica se achando subutilizada. (G5)*

Salienta-se que os trechos dos depoimentos coletados revelam a necessidade de um mapeamento mais profundo e detalhado das competências dos servidores nas organizações públicas, dado que a falta de informações completas acerca das competências técnicas, como o domínio de línguas estrangeiras e outras habilidades, evidencia uma lacuna no conhecimento

institucional sobre a força de trabalho, o que pode limitar a alocação adequada de recursos humanos e o aproveitamento pleno das capacidades dos servidores (Chiavenato, 2014).

Percebe-se, no relato de G1, que o mapeamento realizado atualmente é insuficiente, pois se concentra apenas nas informações formais e regulatórias, como a formação acadêmica apresentada no momento da posse. Nesse sentido, faltam dados atualizados e detalhados sobre competências específicas, como o domínio de línguas, que pode ser crucial para a alocação eficiente de servidores em diferentes funções. Isso reflete uma limitação no reconhecimento das competências reais da força de trabalho, o que impede uma gestão estratégica baseada no capital humano disponível.

O segundo depoimento (G11) reforça a ideia de que o primeiro passo para solucionar essa questão é realizar um **mapeamento abrangente da situação real** da organização, o que sugere que o diagnóstico atual da universidade não reflete, com precisão, as competências disponíveis entre os servidores, prejudicando o desenvolvimento organizacional.

Além desses, G5 destaca outro problema comum: a subutilização de servidores. Em muitos casos, o servidor possui uma formação mais avançada do que as exigidas para o cargo que ocupa, o que gera frustração e desmotivação. Nesse caso, o mapeamento de competências permitiria identificar essas discrepâncias e realocar servidores de acordo com suas habilidades, evitando que se sintam subutilizados e promovendo um melhor aproveitamento de suas capacidades.

Infere-se, portanto, que os dados sugerem que a falta de um mapeamento eficaz das competências gera problemas de subutilização, frustração e limitações na alocação de servidores, prejudicando o potencial máximo da instituição. Assim, um mapeamento mais detalhado permitiria identificar melhor as competências disponíveis, promovendo uma gestão mais eficiente e estratégica. Segundo Dutra (2010), esse processo é vital para uma gestão mais eficiente da força de trabalho, uma vez que possibilita a alocação estratégica de recursos humanos e o desenvolvimento contínuo dos servidores, melhorando o desempenho organizacional como um todo.

#### *4.2.2.2 Desenvolvimento de pessoal*

Essa subcategoria compreende práticas fundamentais para uma gestão eficaz de recursos humanos, como critérios de alocação, redimensionamento de equipes, ambientação de novos servidores, orientação e capacitação contínua. Essas iniciativas são essenciais para

adaptar o perfil dos servidores às necessidades da organização e garantir o alinhamento entre as competências individuais e os objetivos institucionais.

Dentro desse enfoque, foi possível identificar relatos que remetem à importância de práticas de desenvolvimento contínuo, como treinamento adequado, alinhamento entre competências e demandas organizacionais, e a necessidade de uma maior valorização e ambientação dos servidores para otimizar seu desempenho e promover o bem-estar no ambiente de trabalho:

*Eu acho que a oportunidade que tem nessas novas seleções para que eles assumam os cargos, eu acredito que compreendendo que o departamento é isso tudo, para não ficar muito limitado no que eu tenho que fazer, porque isso acaba limitando a competência e até o desenvolvimento profissional do próprio auxiliar ou técnico que está exercendo o trabalho dele ali. (G2)*

*Como muitos têm uma competência técnica de formação mesmo, muito superior, muito, muito mesmo além da descrição desses cargos, dessas funções, eu penso que é possível redimensionar toda essa força de acordo com o perfil deles... acho que o redimensionamento ele não deveria ser pelo quantitativo, mas pelo talento ou o perfil que cada um tem... Esse levantamento, ele tem que traduzir de fato aquilo que é mais subjetivo que como vocês lá [na PGP], por exemplo, não tem. (G1)*

*[...] um segundo ponto, é realmente o processo de redimensionamento, então realmente considerando essa análise, esse levantamento, quais órgãos estão deficitários, quais estão ok e quais estão com o número de servidores para além do necessário de acordo com o perfil de tarefas e de competências que esses servidores têm que cumprir. (G11)*

*Mas assim, eu acho que treinamento tem que ser uma constante em termos de o que é esperado, o que você pode fazer. (G6)*

Percebe-se que as falas dos entrevistados refletem uma preocupação com a adequação entre as competências dos servidores e a alocação de suas funções, além de uma necessidade de redimensionamento da força de trabalho com base em critérios qualitativos, em consonância com a literatura sobre gestão de pessoas no setor público. Esses relatos sugerem que o simples preenchimento de vagas ou a atribuição de funções, com base em critérios quantitativos, sem considerar o perfil técnico e comportamental dos servidores, pode limitar o desenvolvimento profissional e a potencial contribuição dos indivíduos para a organização (Dutra, 2010).

Para G2, ao limitar os servidores a uma definição rígida de tarefas, suas competências e seu desenvolvimento profissional são prejudicados. Isso corrobora a visão de Chiavenato (2014), que argumenta que a flexibilização e as oportunidades de crescimento são essenciais para garantir que os servidores utilizem suas capacidades plenas, resultando em uma maior motivação e eficiência no desempenho de suas funções.

Segundo G1, muitos servidores possuem competências e formações que superam as exigências dos cargos que ocupam, o que cria um cenário de subutilização de talentos. Para

resolver esse problema, os entrevistados sugerem que o redimensionamento da força de trabalho seja baseado no perfil técnico e comportamental dos servidores. Essa abordagem é sustentada por Brandão e Guimarães (2001), que destacam a importância de alocar servidores em funções que estejam alinhadas às suas competências, a fim de maximizar o desempenho individual e institucional. A falta de um mapeamento mais detalhado e subjetivo das competências é mencionada como um desafio, o que sugere a necessidade de uma gestão estratégica de pessoas (Dutra, 2010).

Nesse contexto, G11 reforça essa ideia, sugerindo que o redimensionamento deve ser realizado com base em um levantamento detalhado das competências e necessidades das unidades, com o objetivo de identificar áreas deficitárias ou superdimensionadas. Isso está em conformidade com Fleury e Fleury (2004), que destacam a importância de uma análise criteriosa das competências para garantir a alocação eficiente dos recursos humanos e melhorar o desempenho organizacional.

Salienta-se, portanto, a importância de treinamentos contínuos para alinhar as expectativas de desempenho dos servidores às demandas organizacionais. Sob esse viés, Marras (2011) aponta que o treinamento contínuo é essencial para garantir que os servidores não apenas compreendam suas funções, mas também desenvolvam novas habilidades e competências necessárias para o bom desempenho em um ambiente de trabalho em constante mudança.

Os relatos apresentados reforçam a necessidade de uma abordagem de gestão de pessoas mais estratégica e orientada para competências no setor público. Isso inclui o redimensionamento da força de trabalho com base em perfis qualitativos, a fim de promover o desenvolvimento profissional dos servidores e otimizar os recursos humanos disponíveis na organização.

*Então o que necessariamente precisaria acontecer, primeiro, é deixar muito claro para a pessoa que está entrando as expectativas que a instituição tem com relação ao cumprimento das atividades dele, tudo bem que tem lá o manual que diz o que você faz, quais as prerrogativas da sua função, o que tem naquilo tá mais no geral. Aí chegou no departamento, isso não acontece mais, você só fala, você senta aí, e você faz isso, você faz aquilo. (G5)*

*A gente fala muito em atividades fins, preparar o servidor para atender as demandas que vão surgindo de ensino, pesquisa e extensão, mas a gente tem pelo menos na minha gestão, no contato com os servidores e nas reuniões, o objetivo também de estimular o aprimoramento desse servidor para que ele se sinta valorizado como profissional. Acho que isso é importante para a motivação do servidor, porque a gente está em uma instituição de ensino e pesquisa em que o tempo inteiro a gente está falando em aprimoramento, seja do professor, dos alunos, e esse servidor que está ali o tempo inteiro lidando com esse público, ele tem essa necessidade de ser inserido nesse campo, porque senão eu acho que o que ocorre é uma insatisfação e um desmerecimento também desse funcionário que muitas vezes prepara tudo para que o aprimoramento dos outros aconteça. (G10)*



*[...] tem a ver com o plano de carreira para o servidor, porque nós temos um plano de carreira, nós professores e docentes estamos em um ambiente em que temos um colega servidor, mas o plano de carreira dele não estimula tanto o aprimoramento e o treinamento profissional. (G12)*

*Eu acho que a valorização do técnico, eu acho que quando a pessoa se sente valorizada ela tende a querer corresponder. (G6)*

Já as narrativas acima, destacam a importância de deixar claras as expectativas institucionais, promover o aprimoramento contínuo dos servidores e garantir que eles se sintam valorizados no ambiente de trabalho, uma vez que tais pontos são fundamentais para a motivação, o engajamento e a retenção de profissionais, especialmente em instituições públicas de ensino e pesquisa. A análise dessas falas revela alguns desafios relacionados à ambientação e ao desenvolvimento dos servidores, bem como à ausência de estímulos proporcionados por planos de carreira que promovam o crescimento e o treinamento profissional.

Embora exista um manual geral, no qual são descritas as atividades e o acompanhamento específico e individualizado nos departamentos, esse ainda parece insuficiente, o que pode gerar insegurança quanto ao desempenho esperado. Destaca-se que a falta de clareza nas orientações dadas aos novos servidores é apontada por G5. Segundo Chiavenato (2014), é essencial que as organizações comuniquem de maneira clara e objetiva suas expectativas, proporcionando um processo de ambientação bem estruturado que contribua para a integração e o desenvolvimento dos novos colaboradores. Além disso, a ausência de orientações claras pode afetar a motivação do servidor, como discutido por Bergamini (1997), o qual afirma que a orientação inadequada reduz a eficácia no cumprimento de tarefas e compromete o desenvolvimento profissional.

Quanto à valorização dos servidores, G10 evidencia a necessidade de incluir os técnicos no mesmo ambiente de valorização e aprimoramento, que é oferecido aos docentes e alunos. O entrevistado sugere que, embora os servidores estejam constantemente apoiando o trabalho acadêmico, muitas vezes, eles se sentem desvalorizados. Essa sugestão está alinhada com o conceito de reconhecimento organizacional, no qual o sentimento de valorização é um fator determinante para a motivação e o comprometimento no ambiente de trabalho (Maslow, 1954). Segundo Marras (2011), o desenvolvimento contínuo e o investimento em capacitação são elementos-chave para aumentar a satisfação e o engajamento dos servidores, promovendo a melhoria do desempenho organizacional.

Quanto a essa temática, vale destacar, ainda, que o plano de carreira dos servidores técnicos não estimula suficientemente o aprimoramento e o treinamento profissional. Observa-se que a literatura corrobora essa crítica, sugerindo que planos de carreira são instrumentos importantes para incentivar o desenvolvimento de competências e a progressão profissional

dentro das organizações (Dutra, 2010). A ausência de tais incentivos pode resultar em estagnação e desmotivação, o que impacta negativamente tanto o indivíduo quanto a instituição.

Por fim, a fala de G6 enfatiza a correlação entre a valorização do servidor e sua disposição em corresponder com um desempenho superior ao esperado. Isso reflete a teoria de Vroom (1995) sobre a relação entre expectativa e motivação; segundo a qual, o reconhecimento e a valorização proporcionados pela organização influenciam diretamente o engajamento e a vontade de entregar resultados de alta qualidade.

Em síntese, os relatos sublinham a importância de políticas claras de ambientação, valorização contínua e estímulo ao desenvolvimento profissional dos servidores. Essas medidas são essenciais para garantir um ambiente de trabalho motivador e produtivo, além de promover o bem-estar e a satisfação dos servidores, que, por sua vez, contribuem para a melhoria do desempenho institucional.

#### 4.2.2.3 Liderança das chefias

A liderança no setor público tem um papel crucial na promoção de ambientes de trabalho colaborativos, no engajamento dos servidores e na condução das equipes para o alcance de resultados institucionais (Chiavenato, 2010). Assim, chefias que possuem uma formação adequada e autonomia em suas funções são capazes de tomar decisões mais eficazes, enquanto o suporte institucional lhes garante os recursos necessários para superar desafios organizacionais. A boa liderança, portanto, não só influencia a eficiência operacional, mas também promove o bem-estar dos servidores, contribuindo para uma gestão mais humanizada e estratégica.

A necessidade de uma preparação, de liberdade para tomada de decisão e a percepção de um baixo suporte institucional pode ser observado nos depoimentos a seguir:

*Nós enquanto chefe a gente não tem nenhum treinamento administrativo, e a gente tem que trabalhar com o ensino, pesquisa e extensão. (G7)*

*Então, o professor ele está com outras questões, embora faça parte também do trabalho a questão da administração e da gestão[...] você não conhece o jargão, você não conhece nada, você vai trabalhar com pessoas, gerir conflitos eventualmente, mas você não está muito preparado pra isso. (G9)*

*Os professores acadêmicos não têm formação de administrador, de gestor, isso não passa em momento algum durante as nossas trajetórias. E tem momentos na universidade quando a gente entra que a gente passa a exercer uma função administrativa para a qual nós não fomos treinados, nós não temos competência. (G12)*

*Que os chefes de departamento também possam participar desses momentos [treinamentos] para poder saber como é que funciona, como é que a gente pode aproveitar esse tipo de ferramenta, para gerenciar, para otimizar tempo e redistribuir encargos, para que a gente possa ver quem está sobrecarregado, para enviar uma função para alguém. (G12)*

A análise das explicações dos entrevistados revela uma clara preocupação com a falta de preparação e treinamento das lideranças acadêmicas no contexto administrativo das instituições de ensino. Essa carência de formação específica para o exercício das funções de gestão reflete em desafios enfrentados pelos chefes de departamento e demais líderes.

Nesse contexto, um dos pontos mais destacados nas entrevistas é a ausência de treinamentos administrativos direcionados aos chefes (G7). Isso leva à realização de atividades de gestão sem a devida formação, o que pode comprometer a eficácia das decisões e a resolução de conflitos no ambiente acadêmico (G9). Assim, os professores, que normalmente são formados em suas áreas de especialização, frequentemente se veem desempenhando funções administrativas para as quais não tiveram a devida preparação, o que pode resultar em frustração e ineficiência (G12), conforme defendido por Goleman (1998). Para esse autor, a falta de competências emocionais e administrativas pode prejudicar não apenas o desempenho individual, mas também a dinâmica da equipe e a cultura organizacional.

Outro aspecto relevante é a dificuldade em lidar com a gestão de pessoas e conflitos, uma habilidade que, muitas vezes, não é ensinada durante a formação acadêmica. Os entrevistados enfatizam que, ao se tornarem chefes, os professores se deparam com situações que exigem habilidades de gestão que não possuem, o que limita sua capacidade de liderança e pode gerar um ambiente de trabalho menos colaborativo (G12). Essa realidade é corroborada por Cezar (2015), que argumenta que as instituições devem fornecer formação em gestão para que os líderes possam desempenhar suas funções com mais eficiência, facilitando a administração de conflitos e a promoção de um clima organizacional positivo.

Nessas perspectivas, as narrativas das chefias de departamento indicam também uma demanda por treinamentos que os possibilitem adquirir as ferramentas necessárias para otimizar o tempo e redistribuir responsabilidades, permitindo uma gestão mais eficaz e atenta às sobrecargas dos servidores (G12). Percebe-se, então, a importância de programas de capacitação que abordem não apenas aspectos administrativos, mas também habilidades interpessoais e de liderança. De acordo com Dutra (2010), a formação contínua é essencial para garantir que as lideranças estejam aptas a conduzir suas equipes de forma a atender as crescentes demandas do ambiente educacional.

Diante dos relatos, fica evidente que a falta de formação e treinamento em administração e gestão é uma lacuna significativa que impacta a atuação dos chefes nas instituições de ensino. Para que a liderança seja mais eficaz e produtiva, é fundamental que haja investimentos em capacitação e treinamento, promovendo assim um ambiente de trabalho mais colaborativo e eficiente. Infere-se, portanto, que a formação adequada não apenas fortalece as competências dos líderes, mas também contribui para a motivação e o bem-estar dos servidores sob sua supervisão, criando um ciclo virtuoso de desenvolvimento e melhoria organizacional.

É oportuno destacar também, que a complexidade da estrutura organizacional dentro da instituição, pode impactar diretamente na autonomia dos líderes e na capacidade de tomada de decisão:

*Se a gente tivesse autonomia de decidir tudo por aqui e aqui ficasse, acabou, era aquilo e pronto, mas não, tem toda uma lógica, é Pró-Reitoria de Ensino, Pró-Reitoria de Orçamento, então são vários eixos, não é uma coisa que se esgota na gestão do próprio [departamento]..., tem essa estrutura complexa. (G9)*

Percebe-se que a falta de autonomia para tomar decisões pode resultar em ineficiências, como a lentidão no processo decisório, que afeta a agilidade e a capacidade de resposta das lideranças às demandas emergentes. O entrevistado sugere que, se houvesse autonomia plena, as decisões poderiam ser implementadas de maneira mais eficaz e rápida. Essa limitação pode criar um ambiente onde a inovação e a adaptação a novas necessidades são comprometidas (Mazzarol; Soutar, 2002), levando a um descompasso entre as expectativas e as realidades da gestão educacional.

Outro ponto importante destacado nas entrevistas diz respeito às dinâmicas de relacionamento entre chefias e colegas de trabalho em ambientes acadêmicos:

*Eu como docente também, por exemplo, com uma pessoa que está aqui perto que também é colega de trabalho aqui, mas separar essa relação de colega de trabalho como chefia é difícil. Então esse suporte seria interessante, porque para poder não dar esse distanciamento, tem que vir de fora, para poder fazer essa exposição. (G2)*

Observa-se na explanação do entrevistado, uma ênfase na complexidade das relações de trabalho no contexto acadêmico, em que a dualidade de papéis pode comprometer a eficácia da liderança. Essa situação é corroborada por Yukl (2010), que argumenta que as ambiguidades nos papéis podem levar a conflitos e a uma comunicação ineficaz. Para mitigar esses desafios, a implementação de suporte externo e a definição clara de funções são essenciais. Nesse sentido, para Goleman (2011), um ambiente que promove a clareza nas expectativas e na comunicação fortalece a percepção de legitimidade da chefia, contribuindo para a criação de um ambiente de trabalho mais saudável e produtivo.

Além disso, conforme Bennis e Nanus (2007), líderes eficazes devem cultivar relações que incentivem a transparência e a colaboração, o que é particularmente importante em situações em que os papéis de colega e de líder se sobrepõem.

Infere-se, portanto, que as demandas organizacionais revelam a necessidade de um alinhamento entre as competências dos servidores, o desenvolvimento contínuo de pessoal e a eficácia na liderança. Juntas, essas subcategorias não apenas aprimoram a gestão dentro das instituições, mas também promovem um ambiente que favorece a qualidade de vida no trabalho e o bem-estar dos servidores. O fortalecimento dessas áreas é vital para o alcance de uma gestão pública eficiente, capaz de responder às necessidades da sociedade de forma dinâmica e adaptável.

### **4.3 Discussão**

O mapeamento das competências dos servidores é uma ferramenta essencial para identificar as habilidades, conhecimentos e atitudes que são fundamentais para o desempenho eficiente das funções dentro de uma organização. Esse processo permite alinhar as necessidades institucionais com as capacidades dos colaboradores, além de direcionar ações de desenvolvimento e treinamentos personalizados. Através do mapeamento, é possível detectar lacunas de competência, promover melhorias e otimizar a alocação de recursos humanos, o que contribui diretamente para a eficiência organizacional e para a realização dos objetivos estratégicos da instituição (Silva, 2019).

A pesquisa realizada permitiu observar que, de maneira geral, os gestores dos departamentos reconhecem a responsabilidade da instituição em promover o desenvolvimento de seus servidores. Esse entendimento está alinhado com a literatura de gestão de pessoas, que aponta, como uma das funções primordiais das organizações, o cuidado com o desenvolvimento profissional de seus colaboradores, direcionando esse aprimoramento para atender às reais necessidades da instituição.

Assim, o desenvolvimento de competências organizacionais está intrinsecamente ligado ao desenvolvimento das competências individuais, que, por sua vez, contribuem para o fortalecimento das capacidades da organização.

No entanto, apesar do reconhecimento dessa responsabilidade institucional, há indicativos de que esse papel não tem sido plenamente exercido. Ainda que exista um entendimento da necessidade de promover o desenvolvimento dos servidores, parece que as ações implementadas não estão sendo suficientes para satisfazer às demandas organizacionais

e departamentais, tampouco para contribuir efetivamente com o desenvolvimento das competências organizacionais.

Além disso, observa-se uma sobrecarga em determinados gestores que precisam lidar com essas questões, evidenciando a necessidade de uma reflexão mais aprofundada sobre as estratégias adotadas e um acompanhamento mais estreito do trabalho realizado por esses docentes enquanto gestores.

Nesse contexto, os gestores identificam, ainda, que as intervenções ou a reestruturação das estratégias voltadas ao desenvolvimento de competências técnicas e comportamentais deveriam partir do Órgão de Gestão de Pessoas da Instituição, cuja responsabilidade é estabelecer, executar e avaliar as políticas e ações administrativas de gestão e desenvolvimento de pessoas, de modo a contribuir para o alcance dos objetivos institucionais.

Dessa forma, é fundamental que esse Órgão reavalie suas estratégias relacionadas à capacitação dos servidores, com foco na atualização contínua de suas competências. Essa reavaliação deve envolver a identificação dos *gaps* de competências, ou seja, aquelas habilidades que ainda não estão plenamente desenvolvidas e que necessitam ser aprimoradas.

Além disso, deve-se considerar o desenvolvimento de novas competências que, embora anteriormente não tivessem grande relevância, tornaram-se cruciais em decorrência das transformações no contexto em que as universidades estão inseridas.

Um exemplo claro dessas mudanças envolve a crescente importância dos sistemas de informática e tecnologias digitais. Caso os servidores não estejam acompanhando essas inovações, é essencial que a instituição intervenha de maneira assertiva, capacitando-os para que possam lidar adequadamente com essas novas ferramentas tecnológicas, garantindo, assim, sua eficiência nas atividades profissionais e a adaptação às novas demandas institucionais.

Salienta-se que foi possível analisar nos dados obtidos por meio do questionário que, em alguns departamentos, os servidores possuem um desempenho positivo, com pontos fortes notáveis em competências essenciais como comunicação, ética, discrição e trabalho em equipe. Esses aspectos são consistentemente bem avaliados, particularmente nas tabelas DGE e DHI, em que os servidores demonstram um nível de excelência elevado, sem áreas identificadas para melhoria. Essas tabelas sugerem que a equipe é altamente coesa e qualificada, refletindo uma gestão eficaz que promove um ambiente de alta performance e desenvolvimento contínuo, assegurando que as habilidades e a ética sejam aplicadas com consistência.

Ressalta-se que, por outro lado, os dados de vários departamentos revelaram que, embora os servidores apresentem boas práticas em várias áreas, existem variações significativas nas avaliações de determinadas competências, especialmente nas técnicas administrativas,

trabalho sob pressão, organização, compreensão da estrutura organizacional e abertura à inovação. Essas áreas apresentam desafios que indicam que nem todos os servidores atingiram o mesmo nível de excelência, o que pode impactar a coesão e a eficácia geral da equipe.

Assim, para alcançar uma consistência no desempenho em todas as frentes, seria benéfico investir em programas de treinamentos específicos que abordem as competências menos desenvolvidas. Ou seja, focar no aprimoramento das técnicas administrativas, fortalecimento da capacidade de trabalho sob pressão e promoção de uma cultura mais aberta à inovação pode elevar o nível de desempenho de toda a equipe. Além disso, promover uma compreensão mais uniforme da estrutura organizacional e das melhores práticas de arquivamento pode ajudar a garantir que todos os servidores estejam igualmente preparados para enfrentar os desafios diários de suas funções.

Nesse sentido, a gestão por competências desponta com uma abordagem mais estratégica para enfrentar os desafios relacionados às competências subdesenvolvidas dos servidores. Ao identificar lacunas, proporcionar treinamentos direcionados e promover uma cultura de feedback e desenvolvimento contínuo, a organização pode não apenas corrigir deficiências, mas também impulsionar o crescimento profissional dos servidores e a eficiência organizacional.

Conclui-se que a gestão por competências é uma ferramenta poderosa para melhorar o desempenho e a eficácia de qualquer organização, incluindo as IES. E, quando aplicada ao gerenciamento da força de trabalho nessas instituições, ela pode ajudar a alinhar as competências dos docentes e servidores técnico-administrativos com os objetivos acadêmicos, administrativos e estratégicos da instituição; no desenvolvimento contínuo de docentes e técnicos; na avaliação e gestão do desempenho; na melhoria do processo de recrutamento e seleção; na promoção da inovação acadêmica e tecnológica; no suporte ao planejamento de carreira e retenção de talentos; bem como na melhoria da qualidade no atendimento ao estudante.

Reforça-se que esse tipo de gestão oferece às instituições de ensino superior uma abordagem mais estratégica e estruturada para gerenciar e desenvolver suas equipes, tanto para os docentes quanto para os técnico-administrativos. Nessa perspectiva, ao aplicar essa metodologia, as IES podem alinhar o desenvolvimento de competências às suas metas acadêmicas e organizacionais, promover a inovação, melhorar a qualidade do ensino e da pesquisa e garantir uma força de trabalho mais engajada e preparada para os desafios do futuro.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta pesquisa teve como principal objetivo compreender como a gestão por competências pode auxiliar o gerenciamento de pessoas e a (re)alocação da força de trabalho no contexto laboral universitário da UFV.

Com base nos resultados obtidos, percebeu-se que, embora a instituição se utilize de instrumentos balizadores de gestão, tais como o Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) e a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas (PNDP), foram detectados relevantes *gaps* no desenvolvimento das competências dos servidores.

Assim, os resultados apontam para a necessidade de a instituição buscar uma gestão mais estratégica, com vista a transformar estruturas burocráticas e hierarquizadas, as quais frequentemente se caracterizam pelo isolamento funcional, em organizações mais flexíveis. Esse processo de modernização organizacional requer que as instituições públicas adotem algumas práticas de gestão que inicialmente foram implementadas pelo setor privado – a exemplo da gestão por competências –, devidamente ajustadas às especificidades e demandas do setor público, e que já são adotadas por alguns órgãos da administração pública brasileira – como: Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos; Tribunal de Contas da União; Agência Nacional de Vigilância Sanitária, dentre outros.

Sabe-se que as iniciativas de inovação na administração pública têm o objetivo primordial de elevação da eficiência e da qualidade dos serviços prestados. Dado o exposto, para alcançar tais resultados, torna-se imperativo superar os modelos tradicionais de gestão de recursos públicos e promover a implementação de uma nova cultura gerencial, alinhada às necessidades contemporâneas e à busca pela excelência na administração pública.

Embora a área de gestão de pessoas seja uma área fundamental no processo de mudança para uma gestão estratégica, em muitas organizações públicas, esse campo ainda se atém a atividades relacionadas a processos de departamento pessoal, como a folha de pagamento, benefícios e aposentadoria. Por isso, faz-se necessária a alteração da administração de pessoal para a nova gestão de pessoas, que, no atual contexto, é conceituada como gestão estratégica de pessoas.

Nesse contexto, a gestão de pessoas precisa ter um posicionamento estratégico na estrutura organizacional, a fim de colaborar para o atendimento dos objetivos planejados, buscando ser, dentre outros, “um agente facilitador capaz de ajudar a organização a realizar a sua missão, promover o desenvolvimento pessoal e profissional do funcionário e criar políticas de capacitação” (Schikmann, 2010).



Para ilustrar a necessidade de uma abordagem mais estratégica por parte da instituição, um dos entrevistados expressou uma visão crítica sobre a situação atual e as dificuldades de mudança dentro da UFV:

*Talvez essa seria a grande questão, a UFV mudar a perspectiva, mas isso é complexo, imagina, como é que você vai fazer isso? Porque eles estão pensando numa outra coisa, não vão olhar para cá ver... O que está dando certo, o que está bombando, vamos fazer a coisa brilhar mais, o que está indo, está indo, vai à reboco, eu não sei, eu vejo isso. (G9)*

A explanação acima reflete uma crítica à postura institucional da UFV em relação à sua gestão e prioridades. Essa narrativa aponta que a mudança de perspectiva na UFV é vista como um processo complexo, sugerindo que a instituição está focada em outros aspectos, sem dar a devida atenção ao que precisa ser melhorado ou impulsionado, a exemplo disso temos o investimento, para o crescimento de outras áreas da UFV, para além das agrárias e médicas. Ao destacar que a UFV tende a valorizar e fortalecer aquilo que já está funcionando bem, “o que está bombando, vamos fazer a coisa brilhar mais”, sugere-se que há uma falta de estratégia ou foco da gestão institucional em áreas que estão avançando mais lentamente, sendo deixadas “à reboco”, ou seja, sem receber o apoio necessário para progredir.

É aí que se percebe mais a necessidade de implementação da gestão por competências (GC), que tem potencial para modernizar as organizações no sentido de acompanhar as mudanças contextuais e, por ser um modelo dinâmico. Uma das ferramentas da gestão por competências se dá pelo mapeamento das competências dos indivíduos.

Nesta pesquisa, o mapeamento de competências se deu com a aplicação de questionário, e, por meio desse mapeamento, foi possível a identificação de pontos fortes e das fragilidades das competências pessoais e organizacionais dos servidores do centro selecionado. Ademais, o mapeamento forneceu subsídio para o alinhamento entre competências e objetivos institucionais.

Ressalta-se que esse modelo de gestão oferece às instituições de ensino superior uma abordagem mais estratégica e estruturada para gerenciar e desenvolver suas equipes, tanto docentes quanto técnico-administrativas. Ao aplicar essa metodologia, as IES podem alinhar o desenvolvimento de competências com as suas metas acadêmicas e organizacionais, promover a inovação, melhorar a qualidade do ensino e da pesquisa e garantir uma força de trabalho mais engajada e preparada para os desafios do futuro.

A partir da conclusão deste estudo, sugere-se para a Instituição a utilização das competências enquanto indicadores de desempenho, como forma de melhorar o programa de avaliação e para um julgamento mais objetivo da performance dos servidores durante a

execução de suas atividades. Esse ponto converge com um dos objetivos estabelecidos no PDI 2018-2023 da Instituição, que trata do aperfeiçoamento do modelo de avaliação de desempenho dos servidores técnico-administrativos.

Carbone *et al.* (2016) e Brandão (2017) recomendam a elaboração de instrumentos de avaliação por competências que incluam padrões ou expectativas comportamentais, os quais podem ser analisados por meio de escalas de frequência, como a escala Likert. Nessa perspectiva, são desenvolvidos questionários contendo as competências individuais identificadas como relevantes para a organização, apresentadas em formato de condutas passíveis de julgamento, com espaços para marcação de valores que variam, por exemplo, de 1 a 5.

Essa metodologia permitiria que superiores, colegas de equipe e o próprio indivíduo avaliassem seu desempenho laboral por meio de múltiplas fontes, ao mesmo tempo em que facilitaria a identificação das principais áreas que necessitam de aprimoramento, com base nas competências que apresentaram os menores escores. Além disso, haveria um acompanhamento contínuo, por meio de orientação e feedback, a fim de corrigir possíveis desvios durante a execução das atividades e assegurar a realização do trabalho de forma satisfatória.

Cabe destacar que as sugestões apresentadas podem agregar significativo valor ao processo de desenvolvimento de competências na organização, ao promover uma abordagem mais sistemática e objetiva para a avaliação de desempenho. Além de facilitar a identificação de lacunas e necessidades de aprimoramento individual, tais práticas podem contribuir para o alinhamento das competências dos servidores com os objetivos institucionais. Assim, o processo de avaliação se torna não apenas um instrumento de controle, mas também uma ferramenta estratégica para a promoção da melhoria contínua e do fortalecimento da cultura organizacional.

Salienta-se que as contribuições teóricas deste estudo buscam fortalecer as evidências científicas relativas à capacidade da gestão por competências para promover gestões mais estratégicas, eficientes e eficazes. Além disso, o estudo também colabora para o avanço das discussões sobre a aplicação da gestão por competências no setor público, com ênfase nas instituições de ensino superior públicas. Dessa forma, ele contribui para a compreensão e aprimoramento das práticas gerenciais voltadas para a melhoria do desempenho organizacional e para a otimização dos recursos humanos, nesse contexto.

Já no campo pragmático organizacional, as contribuições caminham no sentido de auxiliar a instituição a buscar a otimização da alocação de recursos humanos; o desenvolvimento contínuo; a melhoria no processo de recrutamento e seleção; o aumento da

motivação e engajamento; uma gestão mais estratégica e adaptativa; a melhoria na gestão do desempenho; e a facilitação de processos de reestruturação.

No que se refere às limitações desta pesquisa, destaca-se a impossibilidade de sua extensão a toda a Universidade Federal de Viçosa (UFV), em razão de sua ampla estrutura organizacional e do elevado número de servidores. Além disso, destaca-se também a complexidade inerente ao tema, bem como o receio das pessoas em realizar avaliações de terceiros, o que pode ter influenciado a profundidade das respostas obtidas.

Para estudos futuros que envolvam a temática de gestão por competências, sugere-se a expansão do estudo para toda a Universidade, possibilitando assim a comparação em nível de desempenho de competências entre as Unidades, e também o mapeamento de competências de todos os cargos da instituição. Sugere-se ainda um estudo que possa propor um redimensionamento da força de trabalho na instituição, pautado nas competências.

Dito isto, esta pesquisa pode representar um instrumento para que a UFV busque uma gestão mais estratégica e inovadora, que a instituição compreenda suas metas de longo prazo e use indicadores de desempenho para monitorar o progresso, sempre buscando melhorias que otimizem a eficiência e a qualidade dos serviços prestados. Por fim, a liderança deve ser visionária, capaz de envolver todos os níveis da organização no processo de transformação e garantir que as políticas adotadas estejam em consonância com as necessidades atuais e futuras da instituição e da população, da qual dela se beneficia.

## REFERÊNCIAS

ASSAFIRI-OJEDA, E.; MEDINA-NOGUEIRA, Y. E.; MEDINA-LEÓN, A.; NOGUEIRA-RIVERA, D.; MEDINA-NOGUEIRA, D. Método developing a curriculum para el análisis ocupacional. Acercamiento a la gestión del conocimiento. **Ingeniería Industrial**, v. 40, n. 2, p. 161-170, 2019.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 2011.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. São Paulo, SP: Edições 70, 2016.

BASTOS, F. C. C.; BORGES, F.; MELLO NETO, A. W.; SAINZ, A. B.; MELLO, L. H. W. Gestão por competência: uma análise das competências sob a perspectiva dos servidores do IBAMA de Santa Catarina. **Revista de Gestão e Tecnologia**, v. 9, n. 1, p. 74-86, 2019.

BENNIS, W.; NANUS, B. **Líderes: estratégias para assumir a liderança**. São Paulo: Atlas, 2007.

BERGAMINI, C. W. **Motivação nas organizações**. 4.ed. São Paulo: Atlas, 1997.

BERGUE, A. S. **Dimensionamento da força de trabalho no setor público: teoria e prática**. Brasília: Enap, 2019.

BHATTARAI, S. **Training manual on DACUM: developing a curriculum**. 2019.

BITENCOURT, C. **Gestão contemporânea de pessoas: novas práticas, conceitos tradicionais**. Porto Alegre: Bookman, 2009.

BORGES, F.; BOHRER, C. D.; BUGS, T. V.; NICOLA, A. L.; TONINI, N. S.; OLIVEIRA, J. L. C. Dimensionamento de pessoal de enfermagem na uti-adulto de hospital universitário público. **Cogitare Enfermagem**, v. 22, n. 2, e50306, 2017.

BOYATZIS, R. E. **The competent manager: a model for effective performance**. New York: John Wiley & Sons, 1982.

BOYATZIS, R. E. **Learning competency-based development**. Connecticut: JAI Press, 1991.

BRANDÃO, H. P. **Gestão por competências: métodos e técnicas para mapeamento de competências, instrumentos para avaliação de competências**. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 2009.

BRANDÃO, H. P. Gestão por competências nas organizações. In: FLEURY, M. T. L.; OLIVEIRA JR., M. M. **Gestão estratégica do capital humano: construindo competências organizacionais**. 2.ed. São Paulo: Atlas, 2012.

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

BRANDÃO, H. P.; GUIMARÃES, T. A. Gestão de competências e gestão de desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo constructo. **Revista de Administração de Empresas**, v. 41, n. 1, p. 8-15, 2001.

BRANDÃO, H. P.; BAHRY, C. P. Gestão por competências: métodos e técnicas para mapeamento de competências. **Revista do Serviço Público**, v. 56, n. 2, p. 179-194, 2005.

BRASIL. **Plano diretor da reforma do aparelho do estado**. Brasília, DF: Ministério da Administração e Reforma do Estado, 1995.

BRASIL. **Lei 11.091, de 12 de janeiro de 2005**. Dispõe sobre a estruturação do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação, no âmbito das Instituições Federais de Ensino vinculadas ao Ministério da Educação, e dá outras providências. Brasília, DF: Presidência da República, 2005.

BRASIL. **Decreto nº 5.707/2006, 23 de fevereiro 2006**. Institui a Política e as Diretrizes para o Desenvolvimento de Pessoal da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, e regulamenta dispositivos da Lei nº 8.112, de 11 de dezembro. Brasília, DF: Presidência da República, 2006a.

BRASIL. **Decreto nº 5.825/2006, de 29 de junho de 2006**. Estabelece as diretrizes para elaboração do Plano de Desenvolvimento dos Integrantes do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação, instituído pela Lei nº 11.091, de 12 de janeiro de 2005. Brasília, DF: Presidência da República, 2006b.

BRASIL. **Decreto nº 9.991 de 28 de agosto de 2019**. Dispõe sobre a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, e regulamenta dispositivos da Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990, quanto a licenças e afastamentos para ações de desenvolvimento. Brasília, DF: Presidência da República, 2019.

CAPOTE MINGARRO, A. E. **Aplicación parcial del método DACUM modificado en el área de Ciencia e Innovación Tecnológica (CTI) de la Universidad de Ciencias Médicas (UCMM)**. 2021. Tese (Doutorado em Ciências Empresariales) – Universidad de Matanzas, Matanzas, Cuba, 2021.

CAPRANO, C.; STEFFEN, L. Análise ocupacional: uma abordagem focada no posto de trabalho. **Cadernos de Formação e Trabalho**, v. 8, n. 1, p. 55-68, 2012.

CARBONE, P. P.; TONET, H. C.; BRUNO, J. R. S.; SILVA, K. I. B. **Gestão por competências**. Rio de Janeiro: FGV, 2016.

CARMO, L. O. Gestão de pessoas baseada em competências: um modelo avançado de gestão. **Revista de Administração Aplicada**, v. 1, n. 2, p. 101-117, 2016.

CARVALHO, P. S.; MONTANINI, S. M. P.; MIRANDA, S. C. O ensino de ciências por investigação: proposta de formação de professores. **Revista Brasileira de Educação**, v. 14, n. 41, p. 153-171, 2009.

CARVALHO, D. D. S.; NASCIMENTO, E. P. L.; CARMONA, S. A. M. L. D.; BARTHMAN, V. M. C.; LOPES, M. H. P.; MORAES, J. C. D. Planejamento e Dimensionamento da Força de Trabalho em Saúde no Brasil: avanços e desafios. **Saúde em Debate**, v. 46, p. 1215-1237, 2022.

CASAROLLI, A. C. G.; NICOLA, A. L.; EBERHARDT, T. D. Nível de complexidade assistencial e dimensionamento de enfermagem no pronto-socorro de um hospital público. **Revista de Enfermagem da UFSM**, v. 5, n. 2, p. 278-285, 2015.

CASTRO JÚNIOR, D. F. L.; DELUCA, M. A. M.; BARP, A. D.; SOUZA, I. M.; ABREU, J. C. Competências gerenciais: estudo de caso das funções da coordenação de curso superior em Administração. **Revista Eletrônica Científica do CRA-PR-RECC**, v. 6, n. 2, p. 16-29, 2020.

CAVALCANTE, F. V.; RENAULT, T. B. Gestão por competências: uma avaliação das práticas de gestão de pessoas em uma instituição pública de ciência e tecnologia em saúde. **Revista de Administração Hospitalar e Inovação em Saúde**, v. 15, n. 2, p. 89-107, 2018.

CAVALCANTE, R. B.; CALIXTO, P.; PINHEIRO, M. M. K. Análise de conteúdo: considerações gerais, relações com a pergunta de pesquisa, possibilidades e limitações do método. **Informação & Sociedade**, v. 24, n. 1, p. 13-18, 2014.

CEZAR, J. C. Formação em gestão: um fator determinante para a eficiência da liderança. **Revista de Administração da UFSM**, v. 8, n. 1, p. 1-10, 2015.

CHIAVENATO, I. **Gestão de pessoas**. 3.ed. São Paulo: Manole, 2010.

CHIAVENATO, I. **Introdução à teoria geral da administração**. 9.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2014.

CORRÊA, E. F.; MELLO, F. L.; ALMEIDA, M. R. A gestão por competências no setor público: uma proposta de modelo. **Revista de Administração Pública**, v. 51, n. 3, p. 483-503, 2017.

CRESWELL, J. W. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. Tradução de Luciana de Oliveira Rocha. 2.ed. Porto Alegre: Artmed, 2007.

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

CRESWELL, J. W.; CLARK, V. L. P. **Designing and conducting mixed methods research**. 3.ed. Los Angeles: Sage Publications, 2014.

CRESWELL, J.W.; CLARK, V. L. P.; GUTMAN, M. L.; HANSON, W. E. **Research design: qualitative, quantitative, and mixed methods approaches**. 2.ed. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 2003.

DEMO, P.; FERNANDES, A.; FOGAÇA, L. Desenvolvimento de competências em organizações: perspectivas e desafios. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 21, n. 2, 2017.

DESLAURIERS, J.-P.; KÉRISIT, M. O delineamento de pesquisa qualitativa. In: POUPART, J. *et al.* (Orgs.). **A pesquisa qualitativa: enfoques epistemológicos e metodológicos**. Petrópolis: Vozes, 2010. p. 127-153.

DEY, B. L.; AL-KARAGHOULI, W.; MUHAMMAD, S. S. Adoption, adaptation, use and impact of information systems during pandemic time and beyond: research and managerial implications. **Information Systems Management**, v. 37, n. 4, p. 298-302, 2020.

DMITRUK, H. B. (Org.). **Cadernos metodológicos: diretrizes da metodologia científica**. 5.ed. Chapecó: Argos, 2001.

DUTRA, J. S. **Gestão de pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas**. São Paulo: Atlas, 2004.

DUTRA, J. S. **Competências: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna**. São Paulo: Atlas, 2008.

DUTRA, J. S. **Gestão de carreiras na empresa contemporânea**. São Paulo: Atlas, 2010.

DUTRA, J. S. **Competências: conceitos, instrumentos e experiências**. 2.ed. São Paulo: Atlas, 2016.

DUTRA, J. S.; HIPÓLITO, J. A. M.; SILVA, C. M. Gestão por competência: o caso de uma empresa do setor de telecomunicações. In: ENCONTRO NACIONAL DA ANPAD, 22, 1998, Foz do Iguaçu. **Anais...** Maringá, PR: Anpad, 1998.

ESCOLA NACIONAL DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA. **Competências transversais de um setor público de alto desempenho**. Brasília: Enap, 2021.

FERREIRA, P. I. **Gestão por competências**. Rio de Janeiro: LTC, 2015.

FERREIRA, L. O. G.; SERRANO, A. L. M.; MENDES, N. C. F. Dimensionamento da força de trabalho frente a um grande volume de dados: uma abordagem no âmbito teórico. **P2P e Inovação**, v. 8, n. 2, p. 121-140, 2022.

FLEURY, M. T. L.; FLEURY, A. **Estratégias empresariais e formação de competências: um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira**. São Paulo: Atlas, 2000.

FLEURY, M. T. L.; FLEURY, A. Construindo o conceito de competência. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 5, p. 183-196, 2001.

FLEURY, M. T. L.; FLEURY, A. **Aprendizagem e inovação organizacional: as experiências de Brasil e Japão**. São Paulo: Atlas, 2004.

FONSECA, D. R.; MENESES, P. P. M. Fatores para implantação e desenvolvimento da gestão por competências em agências reguladoras federais. **Revista Eletrônica Científica da UERGS**, v. 2, n. 2, p. 117-133, 2016.

GARCIA, S. M. S.; KONTZ, L. B.. Gestão por competências no setor público municipal de Caçador-SC. **Revista Observatorio de la Economía Latinoamericana**, p. 1-13, 2019.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4.ed. São Paulo: Atlas, 2010.

GILBERT, T. F. **Human competence: engineering worthy performance**. New York: McGraw-Hill, 1978.

GOLEMAN, D. **Working with emotional intelligence**. New York: Bantam Books, 1998.

GOLEMAN, D. **The brain and emotional intelligence: new insights**. Northampton, MA: More Than Sound, 2011.

GONÇALVES, J. B. Dimensionamento de força de trabalho aplicado ao setor de Recepção de Amostras I do Laboratório Federal de Defesa Agropecuária em Recife (LFDA/PE). In: ENCONTRO BRASILEIRO DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA, 2022, Recife. **Anais...** Recife, 2022.

GRAMIGNA, M. R. **Gestão por competências: ferramentas para avaliar e mapear perfis**. Rio de Janeiro: Alta Books, 2017.

HACKMAN, J. R.; OLDFHAM, G. R. Motivation through the design of work: test of a theory. **Organizational Behavior and Human Performance**, v. 16, n. 2, p. 250-279, 1976.

HALL, R. H. **Organizações: estruturas, processos e resultados**. São Paulo: Prentice-Hall, 1984.

HERZBERG, F.; MAUSNER, B.; SNYDERMAN, B. B. **The motivation to work**. New York: John Wiley & Sons, 1959.

HOCHSCHILD, A. R. **The managed heart: commercialization of human feeling**. Berkeley: University of California Press, 1983.

KOTTER, J. P. **Leading change**. Brighthon, MA: Harvard Business School Press, 1996.

KRIIGER, C. C. P.; ANDRADE, E. P.; SILVA, A. M.; MOURÃO, C. O.; PIZZOL, R. A.; LIMA, S. T. P. Desafios à implantação de modelos de gestão por competências no setor público federal: o caso de uma autarquia federal. **Revista do Serviço Público**, v. 69, n. 3, p. 707-740, 2018.

LE BOTERF, G. **L'ingénierie des compétences**. 2.ed. Paris : Éditions d'Organisation, 1999.

LEAL, F. G.; SANTOS, L. S.; BÚRIGO, E. M.; FREDIANI, F. R.; BORGATTO, A. F. Proposta metodológica de dimensionamento da força de trabalho dos servidores técnico-administrativos em educação da Universidade Federal de Santa Catarina. **Práticas em Gestão Pública Universitária**, v. 6, n. 1, p. 208-232, 2022.

LEME, L. A importância das competências na gestão de pessoas. **Revista de Gestão Industrial**, v. 13, n. 4, p. 26-49, 2017.



- LIRA, J. O. L.; CAVALCANTE, K. O. Gestão por competências nas instituições públicas. In: SILVA, A. B. (Org.). **Gestão de pessoas por competências nas instituições públicas brasileiras**. 2.ed. rev. ampl. João Pessoa: Editora UFPB, 2021. p. 50-76.
- LUDKE, M.; ANDRÉ, M. E. D. A. **Pesquisa em educação**: abordagens qualitativas. São Paulo: EPU, 2001.
- MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Metodologia do trabalho científico**: procedimentos básicos, pesquisa bibliográfica, projeto e relatório, publicações e trabalhos científicos. 7.ed. São Paulo: Atlas, 2011.
- MARRAS, J. P. **Administração de recursos humanos**: do operacional ao estratégico. 14.ed. São Paulo: Saraiva, 2011.
- MARTINS, J. F.; ANTUNES, A. V. Dimensionamento de pessoal no centro de material e esterilização de um hospital universitário. **Revista da Escola de Enfermagem da USP**, v. 53, e03496, 2019.
- MASLOW, A. H. A theory of human motivation. **Psychological Review**, v. 50, n. 4, p. 370-396, 1943.
- MASLOW, A. H. **Motivation and personality**. New York, NY: Harper & Row Publishers, 1954.
- MATIAS-PEREIRA, J. **Manual de metodologia da pesquisa científica**. São Paulo: Atlas, 2017.
- MAZZAROL, T.; SOUTAR, G. N. “Push-pull” factors influencing international student destination choice. **International Journal of Educational Management**, v. 16, n. 2, p. 82-90, 2002.
- McCLELLAND, D. C. Testing for competence rather than for intelligence. **American Psychologist**, v. 28, n. 1, p. 1-14, 1973.
- MIGLIATI, L. M. Dimensionamento de pessoal no contexto da gestão pública: análise da relação entre o dimensionamento de pessoal e a qualidade dos serviços prestados. **Revista de Administração Pública**, v. 52, n. 1, p. 69-90, 2018.
- MINAYO, M. C. S. Conceito de avaliação por triangulação de métodos. In: MINAYO, M. C. S.; ASSIS, S. G.; SOUZA, E. R. (Orgs.). **Avaliação por triangulação de métodos**: abordagem de programas sociais. Rio de Janeiro: Fiocruz, 2010. p. 19-51.
- MINTZBERG, H. **Structure in fives**: designing effective organizations. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1983.
- MINTZBERG, H. **Gestão**: o que é, o que não é. São Paulo: Atlas, 2006.
- MONTEZANO, C.; PETRY, F. Gestão por competências em organizações públicas: desafios e oportunidades. **Revista de Administração Pública**, v. 54, n. 3, p. 601-620, 2020.

MONTEZANO, L.; MEDEIROS, B. N.; PINHEIRO, A. O.; OLIVEIRA, C. A. A. M. Percepção de servidores de uma organização pública federal quanto à implantação da gestão por competências. **Gestão e Sociedade**, v. 13, n. 34, p. 2766-2792, 2019.

MORAES, R. M. R.; NISHIYAMA, J. A. P.; BÁO, A. C. P.; COSTA, F. M. D.; ALDABE, L. N.; OLIVEIRA, J. L. C. D. Dimensionamento de pessoal de enfermagem em unidades de internação clínica, cirúrgica e pediátrica. **Texto & Contexto-Enfermagem**, v. 30, e20200377, 2021.

MORAES, R. M. R.; LARA, A. C. D.; REMEDIO, E. C.; GAIVA, M. A. M.; GENTILINI, M. M.; OLIVEIRA, J. L. C. D.; MAGALHAES, A. M. M. Classificação de pacientes e dimensionamento de pessoal de enfermagem em unidade de internação pediátrica. **Cogitare Enfermagem**, v. 28, e83871, 2023.

NASCIMENTO, E. P. L.; CARVALHO, D. S. Dimensionamento da força de trabalho em saúde: produção e disseminação de conhecimentos no Brasil. **Saúde em Redes**, v. 8, n. 3, p. 439-464, 2022.

PAES, R. V. O.; FIGUEIREDO, M. S.; LEMOS, J. F. N.; OLIVEIRA, M. A. Panorama da atuação do profissional de secretariado executivo na Universidade Federal do Pará através da gestão por competências. **Revista de Gestão e Secretariado**, v. 10, n. 3, p. 163-191, 2019.

PFEIFFER, P. **Planejamento estratégico municipal no Brasil**: uma nova abordagem. Brasília: Enap, 2000. (Texto para discussão, 37).

PONTES, B. R. **Avaliação de desempenho-métodos clássicos e contemporâneos**: avaliação por objetivos, competências e equipes. São Paulo: LTr Editora, 2022.

RAMOS, L. B.; POSSA, L. B. Dimensionamento da força de trabalho no sus: o trabalho (e trabalhador) vivo no planejamento do cuidado em saúde. **Saúde em Redes**, v. 2, n. 1, p. 43-52, 2016.

REIS, C. Z. T.; FREITAS, A. M. R.; MARTINS, S.; OLIVEIRA, A. R. Aspectos impactantes no dimensionamento da força de trabalho em uma instituição de ensino superior. **Revista Gestão Universitária na América Latina**, v. 8, n. 2, p. 28-49, 2015.

RIBEIRO, A. L. **Gestão de pessoas**. São Paulo: Saraiva Educação SA, 2017.

RICHARDSON, R. J.; PERES, J. A. S. **Pesquisa social**: métodos e técnicas. 3.ed. rev. e ampl. São Paulo: Atlas, 2012.

ROBBINS, S. P.; JUDGE, T. A. **Comportamento organizacional**. 15.ed. Hoboken, NJ: Pearson Prentice Hall, 2013.

ROCHA, A. S.; SOARES, T.; SILVA, F. J. S.; SOUZA, M. D.; BEZERRA, S. T. F.; GOMES, J. G. N. Dimensionamento da força de trabalho da secretaria de estado da saúde pública do Rio Grande do Norte. **Revista Estudo & Debate**, v. 27, n. 3, p. 7-19, 2020.

RUAS, J. C. A. **Modelo integrado de gestão de pessoas**: uma perspectiva estratégica. 1999. Dissertação (Mestrado) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 1999.

SANTOS, D. V.; GAIDZINSKI, R. R. Dimensioning of nursing staff in outpatient chemotherapy: application of the Workload Indicators of Staffing Need. **Revista da Escola de Enfermagem USP**, v. 53, e03456, 2019.

SANTOS, L. C. D.; ANDRADE, J.; SPIRI, W. C. Dimensionamento de profissionais de enfermagem: implicações para o processo de trabalho na estratégia saúde da família. **Escola Anna Nery**, v. 23, n. 3, e20180348, 2019.

SCHIKMANN, R. **Gestão de pessoas: uma abordagem estratégica**. São Paulo: Saraiva, 2010.

SERRANO, A. L.; SILVA, F. C.; NASCIMENTO, L. F. **Gestão de pessoas: uma abordagem estratégica**. São Paulo: Atlas, 2018.

SERRANO, A. L. M.; MENDES, N. C. F.; ABILA, N. (Orgs.). **Dimensionamento na administração pública federal: uma ferramenta de gestão da força de trabalho**. Brasília: Enap, 2019. 100 p. Disponível em: <https://repositorio.enap.gov.br/handle/1/4093>. Acesso em: 01 abr. 2023.

SERRANO, A. L. M.; MENDES, N. C. F.; MENESES, P. P. M. **Dimensionamento na administração pública federal: avanços e resultados alcançados**. Brasília: Universidade de Brasília, 2022. 133 p.

SILVA, J. C. **Gestão de competências no setor público: teoria e prática**. 2.ed. São Paulo: Atlas, 2019.

SILVA, A. B.; COSTA, A. L. Diretrizes e etapas para a implantação do sistema de gestão de pessoas por competências. In: SILVA, A. B. (Org.). **Gestão de pessoas por competências nas instituições públicas brasileiras**. 2.ed. rev. ampl. João Pessoa: Editora UFPB, 2021. p. 109-138.

SILVA; J. A.; FOSSÁ, D. M. **Análise categorial: teoria e prática**. São Paulo: Atlas, 2013.

SILVA, P. A.; CAVALCANTE, S. M. A.; SILVA, P. A.; SILVA, M. R. R. Implantação da gestão por competência em uma instituição de ensino superior pública: desafios e perspectivas. **Revista de Gestão e Secretariado**, v. 12, n. 2, p. 173-202, 2021.

ŠKRINJARIĆ, B. Competence-based approaches in organizational and individual context. **Humanities and Social Sciences Communications**, v. 9, n. 28, 2022.

SPENCER, L. M.; SPENCER, S. M. **Competence at work: models for superior performance**. New York: John Wiley & Sons, 1993.

SOUSA, M. G. T.; BARBOSA, M. D. F. N. A aplicação da gestão por competências nos processos de gestão de pessoas: um estudo com os servidores técnico-administrativos no centro de ciências jurídicas e sociais/UFCEG. **Revista de Administração Contabilidade e Sustentabilidade**, v. 8, n. 3, p. 31-46, 2018.

SOUZA, V. R. **Alocação de pessoas por competência em instituições federais de ensino superior**: estudo na Universidade Federal de Goiás. 2019. 146 f. Dissertação (Mestrado em Administração Pública em Rede Nacional) – Universidade Federal de Goiás, Aparecida de Goiânia, 2019.

STREINER, D. L. Starting at the beginning: an introduction to coefficient alpha and internal consistency. **Journal of Personality Assessment**, v. 80, n. 1, p. 99-103, 2003.

TOCANTINS, J. B. **Gestão por competências como base para o planejamento da força de trabalho em uma instituição pública de ensino superior**. 2018. 176f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Universidade Estadual Paulista, Guaratinguetá, 2018.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais**: a pesquisa qualitativa em educação; o positivismo, a fenomenologia, o marxismo. São Paulo: Atlas, 2013.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE VIÇOSA. **Aposentadorias e cargos extintos ou vedados para provimento somam-se aos desafios enfrentados pela Universidade**. 15 jun. 2022. Disponível em: <https://www2.dti.ufv.br/noticias/scripts/exibeNoticiaMulti.php?codNot=37172&link=corpo>. Acesso em: 01 jun. 2023.

VAN LAAR, E.; VAN DEURSEN, A. J.; VAN DIJK, J. A.; DE HAAN, J. Determinants of 21st-century skills and 21st-century digital skills for Workers: a systematic literature review. **Sage Open**, v. 10, n. 1, 2158244019900176, 2020.

VARGAS, T. C.; LINHARES, F. S.; GUEDES, T. V.; CERNICCHIARO, L. E. M.; OLIVEIRA, A. D.; CANTINI, E. Gestão de pessoas por competência no setor público. **Revista Ibero-Americana de Humanidades, Ciências e Educação**, v. 7, n. 2, p. 804-813, 2021.

VASCONCELOS, R. O.; RIGO, D. D. F. H.; MARQUES, L. G. S.; NICOLA, A. L.; TONINI, N. S.; OLIVEIRA, J. L. C. D. Dimensionamento de pessoal de enfermagem hospitalar: estudo com parâmetros oficiais brasileiros de 2004 e 2017. **Escola Anna Nery**, v. 21, n. 4, e20170098, 2017.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 16.ed. São Paulo: Atlas. 2016.

VROOM, V. H. **Work and motivation**. San Francisco: Jossey-Bass, 1995.

WEBER, M. **Economia e sociedade**: fundamentos de sociologia. Brasília: UnB, 1999.

YIN, R. K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. 5.ed. Tradução de Cristhian Matheus Herrera. Porto Alegre: Bookman, 2015.

YUKL, G. **Leadership in organizations**. 7.ed. Upper Saddle River, NJ: Pearson, 2010.

ZAPPELLINI, M. B.; FEUERSCHÜTTE, S. G. O uso da triangulação na pesquisa científica brasileira em administração. **Administração: Ensino e Pesquisa**, v. 16, n. 2, p. 241, 2015.

ZARIFIAN, J. La compétence: un concept en débat. In: **Les nouvelles approches de la formation**. Paris : L'Harmattan, 1999. p. 15-32.

## APÊNDICE A – Questionário

**INSTRUÇÃO:** Após responder as questões funcionais, analise cada competência e verifique se ela se aplica à função que você desempenha. Se a competência corresponder à sua função, considere o nível de desenvolvimento, ou seja, o quanto você conhece, sabe, domina ou possui nesta competência, assinalando um número de 1 a 5, nos parênteses, na escala apresentada abaixo de cada competência, onde o 1 significa “Nem um pouco” e o 5, “Totalmente”. Lembre-se: quanto mais próximo do número 1 você se posicionar, menor o nível de desenvolvimento que você tem nesta competência, e quanto mais próximo do número 5 você se posicionar, maior o seu nível de desenvolvimento. Caso não se aplique, marque a alternativa “Não se aplica”. Ao final, acrescente outras que julgar necessárias ao desempenho da sua função e que não foram consideradas neste levantamento.

- Quanto tempo de serviço na UFV:
- Qual a sua função e local de lotação:
- Há quanto tempo exerce essa função:
- Idade:
- Gênero:
- Formação/Titulação:

1. Conheço as técnicas de atendimento e sei me expressar e me comunicar corretamente. Sei usar os canais de comunicação. **Definição:** Capacidade para receber e atender diferentes públicos, por meio de diversos canais de comunicação, utilizando de forma correta o idioma pátrio, aplicando técnicas específicas, de modo a promover um clima de satisfação e garantindo a qualidade e a excelência no atendimento.
  - 1 Nem um pouco
  - 2 Pouco
  - 3 Mediano
  - 4 Muito
  - 5 Totalmente
  - Não se aplica
  
2. Domino a língua portuguesa e conheço técnicas de redação, sabendo expressar ideias e usar recursos tecnológicos. **Definição:** Conhecimento e aplicação da língua portuguesa para ser capaz de elaborar documentos técnicos e gerais como: relatórios, atas, declarações, circulares, memorandos, manuais, pareceres, dentre outros.
  - 1 Nem um pouco
  - 2 Pouco
  - 3 Mediano
  - 4 Muito
  - 5 Totalmente
  - Não se aplica

3. Conheço técnicas de administração e utilizo recursos tecnológicos. **Definição:** *Capacidade para prestar apoio logístico à chefia gerenciando a rotina administrativa e os processos de trabalho decorrentes, utilizando-se de métodos e técnicas de administração e da tecnologia para a obtenção de resultados organizacionais. Habilidade para receber, selecionar, preparar e transmitir informações organizacionais utilizando métodos e tecnologias adequadas para produzir esquemas, resumos, roteiros, apresentações e relatórios, de modo a facilitar o processo de tomada de decisão.*
- 1 Nem um pouco
  - 2 Pouco
  - 3 Mediano
  - 4 Muito
  - 5 Totalmente
  - Não se aplica
4. Conheço a estrutura organizacional e administrativa da Instituição e da Unidade onde atuo. **Definição:** *Conhecer a prática da rotina dos colaboradores e saber aplicar os procedimentos administrativos na tramitação dos processos e documentos de modo geral, respeitando os prazos estipulados e demais obrigações legais.*
- 1 Nem um pouco
  - 2 Pouco
  - 3 Mediano
  - 4 Muito
  - 5 Totalmente
  - Não se aplica
5. Conheço técnicas de arquivamento de documentos digitais e impressos e sei aplicá-las adequadamente. **Definição:** *Capacidade para organizar e manter arquivo de documentos digitais e impressos, procedendo à classificação, etiquetagem e guarda deles para recuperação da informação quando necessário.*
- 1 Nem um pouco
  - 2 Pouco
  - 3 Mediano
  - 4 Muito
  - 5 Totalmente
  - Não se aplica
6. Conheço a rede de relacionamentos da Unidade e utilizo as tecnologias apropriadas para contatos. **Definição:** *Manter e atualizar a rede de contatos da Unidade, visando prestar e obter informações, usando a comunicação eletrônica como instrumento de excelência no atendimento ao público interno e externo.*
- 1 Nem um pouco
  - 2 Pouco
  - 3 Mediano
  - 4 Muito
  - 5 Totalmente
  - Não se aplica

7. Sou organizado(a), proativo(a) e produtivo(a). **Definição:** *Capacidade de organização e administração do tempo para planejar o trabalho de forma a atingir resultados por meio do estabelecimento de prioridades e se antecipando diante de situações em que erros possam ser evitados.*
- 1 Nem um pouco
  - 2 Pouco
  - 3 Mediano
  - 4 Muito
  - 5 Totalmente
  - Não se aplica
8. Trabalho com foco em resultado e sou capaz de trabalhar sob pressão. **Definição:** *Enfocar o resultado desejado do seu trabalho, concentrar os esforços nos objetivos para garantir que os compromissos sejam cumpridos.*
- 1 Nem um pouco
  - 2 Pouco
  - 3 Mediano
  - 4 Muito
  - 5 Totalmente
  - Não se aplica
9. Sou simpático(a), comunicativo(a) e tenho bom relacionamento interpessoal. **Definição:** *Capacidade de se relacionar com diferentes tipos de pessoas, sempre priorizando estabelecer um clima de harmonia e bem-estar, mantendo bom humor, mesmo diante de situações estressantes e usando a empatia para compreender o outro e buscar a melhor solução para cada situação específica.*
- 1 Nem um pouco
  - 2 Pouco
  - 3 Mediano
  - 4 Muito
  - 5 Totalmente
  - Não se aplica
10. Sou objetivo(a) e me comunico com clareza e fluência verbal. **Definição:** *Capacidade de se comunicar com clareza e objetividade pessoalmente, por escrito e por telefone. Habilidade para ouvir, processar e compreender o contexto da mensagem, argumentar com coerência, usando feedback de forma adequada e facilitando a interação entre as partes.*
- 1 Nem um pouco
  - 2 Pouco
  - 3 Mediano
  - 4 Muito
  - 5 Totalmente
  - Não se aplica
11. Sou cordial, atencioso(a) e sei ouvir. **Definição:** *Capacidade de se relacionar com as pessoas de forma cordial, dando total atenção, ouvindo e buscando as melhores soluções para cada situação.*
- 1 Nem um pouco
  - 2 Pouco
  - 3 Mediano
  - 4 Muito



- 5 Totalmente  
 Não se aplica
12. Tenho percepção, capacidade de análise e síntese e atenção concentrada. **Definição:** *Capacidade de percepção e atenção concentrada para elaborar relatórios e demais documentos assegurando que as informações sejam completas, precisas e confiáveis.*
- 1 Nem um pouco  
 2 Pouco  
 3 Mediano  
 4 Muito  
 5 Totalmente  
 Não se aplica
13. Tenho discricção, mantenho sigilo e sou confiável. **Definição:** *Ter credibilidade pessoal para ser percebido pelos outros como pessoa responsável, confiável e fidedigna. Agir com discricção e manter sigilo nos assuntos confidenciais.*
- 1 Nem um pouco  
 2 Pouco  
 3 Mediano  
 4 Muito  
 5 Totalmente  
 Não se aplica
14. Tenho iniciativa e sou comprometido(a) com o trabalho. **Definição:** *Capacidade para identificar o que precisa ser feito e fazer antes de ser solicitado ou antes que a situação necessite disso. Enfocar o resultado desejado do seu trabalho, concentrar os esforços nos objetivos para garantir que os compromissos sejam cumpridos.*
- 1 Nem um pouco  
 2 Pouco  
 3 Mediano  
 4 Muito  
 5 Totalmente  
 Não se aplica
15. Demonstro interesse em aprender novas habilidades e técnicas. \*Definição: *Aspiração por uma aprendizagem contínua.*
- 1 Nem um pouco  
 2 Pouco  
 3 Mediano  
 4 Muito  
 5 Totalmente  
 Não se aplica
16. Tenho facilidade para trabalhar em equipe. **Definição:** *Capacidade de colaborar e cooperar em atividades desenvolvidas coletivamente para atingir metas compartilhadas e de compreender a repercussão de suas ações para o êxito ou alcance dos objetivos estabelecidos pelo grupo.*
- 1 Nem um pouco  
 2 Pouco  
 3 Mediano  
 4 Muito

- 5 Totalmente
- Não se aplica

17. Quanto sou orientado(a) por valores éticos. **Definição:** *Capacidade de agir de acordo com princípios e valores morais que norteiam o exercício da função pública, tais como responsabilidade, integridade, retidão, transparência e equidade na res publica.*

- 1 Nem um pouco
- 2 Pouco
- 3 Mediano
- 4 Muito
- 5 Totalmente
- Não se aplica

18. Me mantenho aberto(a) à inovação. **Definição:** *Capacidade de integrar as tecnologias digitais com: os modelos de gestão; os processos de tomada de decisão e geração de produtos e serviços; e os meios de comunicação interna, externa e de relacionamento com usuários.*

- 1 Nem um pouco
- 2 Pouco
- 3 Mediano
- 4 Muito
- 5 Totalmente
- Não se aplica

19. Outras sugestões: Acrescente outras competências técnicas e/ou comportamentais que julgar necessárias ao desempenho da sua função e que não foram consideradas neste levantamento.

## **APÊNDICE B – Questões norteadoras para as entrevistas**

- 1) Em sua percepção quais são as principais expectativas da Instituição e da sua Unidade/CCH em relação ao desempenho dos seus servidores?
- 2) Você poderia descrever os objetivos estratégicos da sua unidade dentro do CCH/UFV?
- 3) Em sua opinião, quais competências organizacionais são importantes para alcançá-los?
- 4) Quais competências são consideradas indispensáveis para o desempenho adequado de um Técnico Administrativo, em sua opinião?
- 5) Em sua avaliação, quais conhecimentos os Técnicos-Administrativos devem possuir para que a sua Unidade/CCH consiga alcançar seus objetivos?
- 6) Na sua visão, quais técnicas e habilidades os Técnicos-Administrativos devem possuir para que o CCH consiga alcançar seus objetivos?
- 7) Em sua opinião, quais atitudes e comportamentos os Técnicos-Administrativos devem adotar para que o CCH consiga alcançar seus objetivos?
- 8) Atualmente, os Técnicos-Administrativos possuem estas competências?
- 9) De acordo com sua percepção, qual a maior discrepância dessas competências: técnicas ou comportamentais? Você poderia exemplificar?
- 10) Quais são os principais desafios enfrentados diariamente por você como chefia, pela possível falta destas competências?
- 11) Em sua percepção, o que poderia ser feito pela UFV para solucionar essa adversidade?
- 12) Você gostaria de fazer algum comentário a respeito do assunto que não tenha sido explorado?

**APÊNDICE C – Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE)****TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO**

O(A) Sr.(a) está sendo convidado(a) como voluntário(a) a participar da pesquisa “*Redimensionamento do quadro laboral a partir do mapeamento de competências: o caso da Universidade Federal de Viçosa*”. Nesta pesquisa, pretendemos compreender como o mapeamento das competências dos servidores técnico-administrativos pode auxiliar a gestão na realocação de pessoal, trazendo mais eficiência na utilização de sua força de trabalho. O motivo que nos leva a estudar essa questão é o fato do país estar passando por dificuldades orçamentárias, o que tem impactado também as Instituições Federais de Ensino, que sofrem com a não recomposição de servidores em seu quadro laboral. Acrescido a isso, há a questão das aposentadorias vinculadas a cargos extintos ou vedados para realização de concurso, que deixa esse quadro ainda mais complicado.

Para esta pesquisa, adotaremos os seguintes procedimentos para coleta de dados: análise documental, entrevistas semiestruturadas e aplicação de questionário aos servidores. As entrevistas ocorrerão presencialmente e terão duração média de 30 (trinta) minutos. Nela será solicitada a permissão expressa de cada participante para gravação de áudio, que facilitará a posterior transcrição e análise dos dados. A resposta ao questionário tem duração média de 15 minutos. Ao final do estudo, os dados obtidos ficarão arquivados na Universidade Federal de Viçosa, sob os cuidados dos pesquisadores responsáveis, por um período de 5 (cinco) anos a contar do término da pesquisa. Após este tempo, os dados serão destruídos.

Como riscos inerentes à pesquisa tem-se a possibilidade de cansaço, constrangimento, ou algum tipo de desconforto para responder a determinados questionamentos, bem como a insegurança de ter suas competências sendo avaliadas. Para minimizar tais riscos, os pesquisadores responsáveis pela condução das entrevistas receberão treinamento quanto à abordagem a ser utilizada. Também será concedida a oportunidade para retirar dúvidas dos participantes sempre que necessário.

Vale ressaltar que os resultados do estudo estarão à sua disposição e também serão apresentados à instituição, podendo eventualmente direcionar as políticas e os processos de gestão de pessoas na UFV que, indiretamente, poderão impactar positivamente o seu trabalho e, diretamente, poderá fazer com que suas competências sejam mais bem aproveitadas no ambiente de trabalho.

Cumpra ainda esclarecer que o(a) Sr.(a) não terá nenhum custo, nem receberá qualquer vantagem financeira em decorrência da participação. Apesar disso, diante de eventuais danos, identificados e comprovados, o(a) Sr.(a) tem assegurado o direito à indenização. Os pesquisadores tratarão a sua identidade com padrões profissionais de sigilo e confidencialidade, atendendo à legislação brasileira, em especial, à Resolução 466/2012 do Conselho Nacional de Saúde. Assim, o(a) Sr.(a) não será identificado(a) em qualquer publicação que possa resultar deste estudo e as informações que conceder serão utilizadas somente para fins acadêmicos e científicos.

Este termo de consentimento encontra-se impresso em duas vias originais, sendo que uma será arquivada pelo pesquisador responsável, na Universidade Federal de Viçosa e a outra será fornecida ao(à) Sr.(a).

Eu, \_\_\_\_\_, contato \_\_\_\_\_, fui informado(a) dos objetivos da pesquisa “Redimensionamento do quadro laboral a partir do mapeamento de competências: o caso da Universidade Federal de Viçosa” de maneira clara e detalhada, e esclareci minhas dúvidas. Sei que a qualquer momento poderei solicitar novas informações e modificar minha decisão de participar se assim o desejar. Declaro que concordo em participar. Recebi uma via original deste termo de consentimento livre e esclarecido e me foi dada a oportunidade de ler e esclarecer minhas dúvidas.

**Nome dos Pesquisadores Responsáveis:**

Roseli da Silva Bernardes (discente/PROFIAP/UFV)

Prof. Dr. Diego Costa Mendes (orientador/PROFIAP/UFV)

**Endereço:** Universidade Federal de Viçosa (UFV)

Departamento de Administração e Contabilidade

Programa de Pós-Graduação em Administração – PROFIAP

Av. Peter Henry Rolfs, s/n, Campus Universitário

36570-900 Viçosa/MG

**Telefone:** +55 (31) 3612-7003**Email:** roseli.bernardes@ufv.br

diego@ufv.br

Em caso de discordância ou irregularidades sob o aspecto ético desta pesquisa, você poderá consultar:

**CEP/UFV – Comitê de Ética em Pesquisa com Seres Humanos**

Universidade Federal de Viçosa

Edifício Arthur Bernardes, piso inferior

Av. PH Rolfs, s/n – Campus Universitário

Cep: 36570-900 Viçosa/MG

Telefone: +55 (31)3612-2316

Email: cep@ufv.br

www.cep.ufv.br

Viçosa, \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de 2023.

---

Assinatura do Participante

---

Assinatura do Pesquisador

## APÊNDICE D – Tabelas de distribuição das classificações

### 1 – Distribuição das classificações do Fator 1 por faixa etária em relação ao local de trabalho

Local	30 a 40 anos			41 a 50 anos			acima de 50 anos		
	Regular N(%)	Bom N(%)	Excelente N(%)	Regular N(%)	Bom N(%)	Excelente N(%)	Regular N(%)	Bom N(%)	Excelente N(%)
CCH		1 (50)	1 (50)					2 (100)	
DAD		1 (100)				1 (100)		2 (100)	
DAH		1 (50)	1 (50)			1 (100)		1 (100)	
DCM					1 (50)	1 (50)	1 (33,3)	1 (33,3)	1 (33,3)
DCS		2 (100)				1 (100)			1 (100)
DEE	1 (25)		3 (75)	1 (100)					
DEI	1 (50)	1 (50)							
DGE			1 (100)			2 (100)			
DHI		1 (50)	1 (50)			1 (100)			
DLA		2 (100)		2 (100)					
DPD		1 (50)	1 (50)	1 (50)	1 (50)				1 (100)
DPE	2 (66,7)	1 (33,3)		1 (33,3)	1 (33,3)	1 (33,3)	2 (100)		
DSE	2 (100)				1 (50)	1 (50)	1 (100)		

### 2 – Distribuição das classificações do Fator 2 por faixa etária em relação ao local de trabalho

Local	30 a 40 anos			41 a 50 anos			acima de 50 anos		
	Regular N(%)	Bom N(%)	Excelente N(%)	Regular N(%)	Bom N(%)	Excelente N(%)	Regular N(%)	Bom N(%)	Excelente N(%)
CCH	1 (50)		1 (50)				1 (50)	1 (50)	
DAD		1 (100)		1 (100)				2 (100)	
DAH		1 (50)	1 (50)			1 (100)		1 (100)	
DCM					2 (100)		2 (66,7)	1 (33,3)	
DCS		1 (50)	1 (50)		1 (100)			1 (100)	
DEE		3 (75)	1 (25)	1 (100)					
DEI	1 (50)		1 (50)						
DGE		1 (100)			2 (100)				
DHI		2 (100)			1 (100)				
DLA	1 (50)		1 (50)			2 (100)			
DPD			2 (100)		2 (100)			1 (100)	
DPE	1 (33,3)		2 (66,7)		1 (33,3)	2 (66,7)	1 (50)		1 (50)
DSE	1 (50)	1 (50)			2 (100)		1 (100)		

### 3 – Distribuição das classificações do Fator 3 por faixa etária em relação ao local de trabalho

Local	30 a 40 anos			41 a 50 anos			acima de 50 anos		
	Regular N(%)	Bom N(%)	Excelente N(%)	Regular N(%)	Bom N(%)	Excelente N(%)	Regular N(%)	Bom N(%)	Excelente N(%)
CCH	2 (100)							2 (100)	
DAD	1 (100)				1 (100)			2 (100)	
DAH			2 (100)			1 (100)		1 (100)	
DCM						2 (100)		3 (100)	
DCS	1 (50)	1 (50)				1 (100)		1 (100)	
DEE		2 (50)	2 (50)		1 (100)				
DEI		1 (50)	1 (50)						
DGE			1 (100)			2 (100)			
DHI		1 (50)	1 (50)			1 (100)			
DLA	2 (100)			1 (50)	1 (50)				
DPD	1 (50)	1 (50)			1 (50)	1 (50)			1 (100)
DPE		3 (100)		1 (33,3)		2 (66,7)	1 (50)		1 (50)
DSE		1 (50)	1 (50)	1 (50)		1 (50)			1 (100)

## 4 – Distribuição das classificações do Fator 1 por cargo em relação ao local de trabalho

Local	Assistente de administração			Auxiliar de administração		
	Regular N(%)	Bom N(%)	Excelente N(%)	Regular N(%)	Bom N(%)	Excelente N(%)
CCH		2 (100)			1 (50)	1 (50)
DAD		2 (66,7)	1 (33,3)		1 (100)	
DAH		1 (33,3)	2 (66,7)		1 (100)	
DCM		1 (33,3)	2 (66,7)	1 (50)	1 (50)	
DCS			2 (100)		2 (100)	
DEE	2 (50)		2 (50)			1 (100)
DEI		1 (100)		1 (100)		
DGE			2 (100)			1 (100)
DHI		1 (50)	1 (50)			1 (100)
DLA	2 (66,7)	1 (33,3)			1 (100)	
DPD	1 (20)	2 (40)	2 (40)			
DPE	3 (60)	1 (20)	1 (20)	2 (66,7)	1 (33,3)	
DSE	2 (50)	1 (25)	1 (25)	1 (100)		

## 5 – Distribuição das classificações do Fator 2 por cargo em relação ao local de trabalho

Local	Assistente de administração			Auxiliar de administração		
	Regular N(%)	Bom N(%)	Excelente N(%)	Regular N(%)	Bom N(%)	Excelente N(%)
CCH		1 (50)	1 (50)	2 (100)		
DAD	1 (33,3)	2 (66,7)			1 (100)	
DAH		1 (33,3)	2 (66,7)		1 (100)	
DCM		3 (100)		2 (100)		
DCS		2 (100)			1 (50)	1 (50)
DEE	1 (25)	2 (50)	1 (25)		1 (100)	
DEI	1 (100)					1 (100)
DGE		2 (100)			1 (100)	
DHI		2 (100)			1 (100)	
DLA			3 (100)	1 (100)		
DPD		3 (60)	2 (40)			
DPE	1 (20)	1 (20)	3 (60)	1 (33,3)		2 (66,7)
DSE	2 (50)	2 (50)			1 (100)	

## 6 – Distribuição das classificações do Fator 3 por cargo em relação ao local de trabalho

Local	Assistente de administração			Auxiliar de administração		
	Regular N(%)	Bom N(%)	Excelente N(%)	Regular N(%)	Bom N(%)	Excelente N(%)
CCH	1 (50)	1 (50)		1 (50)	1 (50)	
DAD	1 (33,3)	2 (66,7)			1 (100)	
DAH			3 (100)		1 (100)	
DCM		1 (33,3)	2 (66,7)		2 (100)	
DCS		1 (50)	1 (50)	1 (50)	1 (50)	
DEE		2 (50)	2 (50)		1 (100)	
DEI			1 (100)		1 (100)	
DGE			2 (100)			1 (100)
DHI		1 (50)	1 (50)			1 (100)
DLA	2 (66,7)	1 (33,3)		1 (100)		
DPD	1 (20)	2 (40)	2 (40)			
DPE	1 (20)	2 (40)	2 (40)	1 (33,3)	1 (33,3)	1 (33,3)
DSE	1 (25)	1 (25)	2 (50)			1 (100)

## 7 – Distribuição das classificações do Fator 1 por sexo em relação ao local de trabalho

Local	Masculino			Feminino		
	Regular N(%)	Bom N(%)	Excelente N(%)	Regular N(%)	Bom N(%)	Excelente N(%)
CCH		1 (100)			2 (66,7)	1 (33,3)
DAD		1 (100)			2 (66,7)	1 (33,3)
DAH		2 (50)	2 (50)			
DCM	1 (33,3)	1 (33,3)	1 (33,3)		1 (50)	1 (50)
DCS		1 (33,3)	2 (66,7)		1 (100)	
DEE	1 (33,3)		2 (66,7)	1 (50)		1 (50)
DEI		1 (100)		1 (100)		
DGE			2 (100)			1 (100)
DHI		1 (50)	1 (50)			1 (100)
DLA		1 (100)		2 (66,7)	1 (33,3)	
DPD	1 (25)	2 (50)	1 (25)			1 (100)
DPE	1 (50)	1 (50)		4 (66,7)	1 (16,7)	1 (16,7)
DSE	1 (50)	1 (50)		2 (66,7)		1 (33,3)

## 8 – Distribuição das classificações do Fator 2 por sexo em relação ao local de trabalho

Local	Masculino			Feminino		
	Regular N(%)	Bom N(%)	Excelente N(%)	Regular N(%)	Bom N(%)	Excelente N(%)
CCH		1 (100)		2 (66,7)		1 (33,3)
DAD		1 (100)		1 (33,3)	2 (66,7)	
DAH		2 (50)	2 (50)			
DCM	2 (66,7)	1 (33,3)			2 (100)	
DCS		3 (100)				1 (100)
DEE		3 (100)		1 (50)		1 (50)
DEI	1 (100)					1 (100)
DGE		2 (100)			1 (100)	
DHI		2 (100)			1 (100)	
DLA			1 (100)	1 (33,3)		2 (66,7)
DPD		2 (50)	2 (50)		1 (100)	
DPE	1 (50)		1 (50)	1 (16,7)	1 (16,7)	4 (66,7)
DSE	1 (50)	1 (50)		1 (33,3)	2 (66,7)	

## 9 – Distribuição das classificações do Fator 3 por sexo em relação ao local de trabalho

Local	Masculino			Feminino		
	Regular N(%)	Bom N(%)	Excelente N(%)	Regular N(%)	Bom N(%)	Excelente N(%)
CCH		1 (100)		2 (66,7)	1 (33,3)	
DAD		1 (100)		1 (33,3)	2 (66,7)	
DAH		1 (25)	3 (75)			
DCM		3 (100)				2 (100)
DCS		2 (66,7)	1 (33,3)	1 (100)		
DEE		1 (33,3)	2 (66,7)		2 (100)	
DEI			1 (100)		1 (100)	
DGE			2 (100)			1 (100)
DHI		1 (50)	1 (50)			1 (100)
DLA	1 (100)			2 (66,7)	1 (33,3)	
DPD	1 (25)	2 (50)	1 (25)			1 (100)
DPE	2 (100)				3 (50)	3 (50)
DSE	1 (50)		1 (50)		1 (33,3)	2 (66,7)



10 – Distribuição das classificações do Fator 1 por escolaridade em relação ao local de trabalho

Local	Ensino Fundamental			Especialização			Superior completo			Mestrado			Doutorado		
	Regular N(%)	Bom N(%)	Excelente N(%)	Regular N(%)	Bom N(%)	Excelente N(%)	Regular N(%)	Bom N(%)	Excelente N(%)	Regular N(%)	Bom N(%)	Excelente N(%)	Regular N(%)	Bom N(%)	Excelente N(%)
CCH					1 (100)						2 (66,7)	1 (33,3)			
DAD					2 (100)			1 (50)	1 (50)						
DAH					2 (66,7)	1 (33,3)						1 (100)			
DCM		1 (100)			1 (50)	1 (50)	1 (100)					1 (100)			
DCS					1 (100)						1 (33,3)	2 (66,7)			
DEE						2 (100)	1 (100)						1 (50)		1 (50)
DEI				1 (100)							1 (100)				
DGE						1 (100)			1 (100)			1 (100)			
DHI					1 (50)	1 (50)						1 (100)			
DLA				2 (50)	2 (50)										
DPD				1 (20)	2 (40)	2 (40)									
DPE				4 (57,1)	2 (28,6)	1 (14,3)				1 (100)					
DSE				2 (66,7)		1 (33,3)	1 (50)	1 (50)							

11 – Distribuição das classificações do Fator 2 por escolaridade em relação ao local de trabalho

Local	Ensino Fundamental			Especialização			Superior completo			Mestrado			Doutorado		
	Regular N(%)	Bom N(%)	Excelente N(%)	Regular N(%)	Bom N(%)	Excelente N(%)	Regular N(%)	Bom N(%)	Excelente N(%)	Regular N(%)	Bom N(%)	Excelente N(%)	Regular N(%)	Bom N(%)	Excelente N(%)
CCH					1 (100)					2 (66,7)		1 (33,3)			
DAD					2 (100)		1 (50)	1 (50)							
DAH					1 (33,3)	2 (66,7)					1 (100)				
DCM	1 (100)				2 (100)		1 (100)				1 (100)				
DCS					1 (100)						2 (66,7)	1 (33,3)			
DEE					1 (50)	1 (50)		1 (100)					1 (50)	1 (50)	
DEI						1 (100)				1 (100)					
DGE					1 (100)			1 (100)			1 (100)				
DHI					2 (100)						1 (100)				
DLA				1 (25)		3 (75)									
DPD					3 (60)	2 (40)									
DPE				1 (14,3)	1 (14,3)	5 (71,4)				1 (100)					
DSE				2 (66,7)	1 (33,3)			2 (100)							

12 – Distribuição das classificações do Fator 3 por escolaridade em relação ao local de trabalho

Local	Ensino Fundamental			Especialização			Superior completo			Mestrado			Doutorado		
	Regular N(%)	Bom N(%)	Excelente N(%)	Regular N(%)	Bom N(%)	Excelente N(%)	Regular N(%)	Bom N(%)	Excelente N(%)	Regular N(%)	Bom N(%)	Excelente N(%)	Regular N(%)	Bom N(%)	Excelente N(%)
CCH					1 (100)					2 (66,7)	1 (33,3)				
DAD					2 (100)		1 (50)	1 (50)							
DAH					1 (33,3)	2 (66,7)						1 (100)			
DCM		1 (100)				2 (100)		1 (100)			1 (100)				
DCS					1 (100)					1 (33,3)	1 (33,3)	1 (33,3)			
DEE					1 (50)	1 (50)			1 (100)					2 (100)	
DEI					1 (100)							1 (100)			
DGE						1 (100)			1 (100)			1 (100)			
DHI					1 (50)	1 (50)						1 (100)			
DLA				3 (75)	1 (25)										
DPD				1 (20)	2 (40)	2 (40)									
DPE				2 (28,6)	2 (28,6)	3 (42,8)					1 (100)				
DSE					1 (33,3)	2 (66,7)	1 (50)		1 (50)						

**APÊNDICE E – Estatísticas descritivas e classificação dos departamentos por fator de competência**

Lotação	Médias			Mediana			Desvio padrão da média		
	Fator	Fator 2	Fator 3	Fator 1	Fator 2	Fator 3	Fator 1	Fator 2	Fator 3
CCH	0.798	0.533	0.680	0.765	0.540	0.720	0.072	0.125	0.102
DAD	0.683	0.553	0.720	0.670	0.585	0.795	0.048	0.057	0.105
DAH	0.773	0.710	0.880	0.770	0.720	0.900	0.048	0.023	0.027
DCM	0.766	0.534	0.842	0.780	0.610	0.850	0.081	0.081	0.038
DCS	0.765	0.695	0.818	0.775	0.675	0.830	0.076	0.057	0.041
DEE	0.610	0.656	0.846	0.840	0.700	0.860	0.175	0.040	0.051
DEI	0.580	0.645	0.915	0.580	0.645	0.915	0.090	0.105	0.065
DGE	0.890	0.700	0.900	0.890	0.700	0.900	0.000	0.000	0.000
DHI	0.793	0.637	0.893	0.860	0.630	0.940	0.067	0.007	0.047
DLA	0.495	0.730	0.700	0.475	0.830	0.670	0.071	0.124	0.053
DPD	0.712	0.730	0.804	0.760	0.710	0.870	0.088	0.023	0.081
DPE	0.483	0.699	0.704	0.465	0.780	0.795	0.090	0.113	0.108
DSE	0.528	0.604	0.854	0.550	0.700	0.900	0.148	0.070	0.045

Fator	Média	Desvio padrão	Desvio padrão da média	Regular	Bom	Excelente
Fator 1	0.664	0.234	0.117	menor ou igual a 0.547	entre 0.547 e 0.781	maior ou igual a 0.781
Fator 2	0.650	0.178	0.089	menor ou igual a 0.561	entre 0.561 e 0.739	maior ou igual a 0.739
Fator 3	0.799	0.170	0.085	menor ou igual a 0.714	entre 0.714 e 0.884	maior ou igual a 0.884

**APÊNDICE F – Caracterização das respostas as perguntas referentes ao “desempenho do servidor”, por departamento**

**CCH**

<b>Perguntas</b>	<b>Nenhum pouco</b>	<b>Pouco</b>	<b>Mediano</b>	<b>Muito</b>	<b>Totalmente</b>
a) Conhece as técnicas de atendimento e sabe se expressar e se comunicar corretamente. Sabe usar os canais de comunicação.	0 (0%)	0 (0%)	1 (25%)	1 (25%)	1 (25%)
b) Domina a língua portuguesa e conhece técnicas de redação, sabendo expressar ideias e usar recursos tecnológicos.	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	2 (50%)	1 (25%)
c) Conhece técnicas de administração e utiliza recursos tecnológicos.	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	3 (75%)	1 (25%)
d) Conhece a estrutura organizacional e administrativa da Instituição e da Unidade onde atua.	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	1 (25%)	2 (50%)
e) Conhece técnicas de arquivamento de documentos digitais e impressos e sabe aplicá-las adequadamente.	0 (0%)	0 (0%)	1 (25%)	1 (25%)	1 (25%)
f) Conhece a rede de relacionamentos da Unidade e utiliza as tecnologias apropriadas para contatos.	0 (0%)	0 (0%)	1 (25%)	0 (0%)	2 (50%)
g) É organizado(a), proativo(a) e produtivo(a).	0 (0%)	0 (0%)	1 (25%)	0 (0%)	3 (75%)
h) Trabalha com foco em resultado e é capaz de trabalhar sob pressão.	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	3 (75%)	0 (0%)
i) É simpático(a), comunicativo(a) e tem bom relacionamento interpessoal.	0 (0%)	1 (25%)	0 (0%)	1 (25%)	2 (50%)
j) É objetivo(a) e se comunica com clareza e fluência verbal.	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	3 (75%)	1 (25%)
k) É cordial, atencioso(a) e sabe ouvir.	0 (0%)	1 (25%)	0 (0%)	2 (50%)	1 (25%)
l) Tem percepção, capacidade de análise e síntese e atenção concentrada.	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	4 (100%)	0 (0%)
m) Tem discrição, mantém sigilo e é confiável.	0 (0%)	0 (0%)	1 (25%)	2 (50%)	1 (25%)
n) Tem iniciativa e é comprometido(a) com o trabalho.	0 (0%)	0 (0%)	1 (25%)	2 (50%)	1 (25%)
o) Demonstra interesse em aprender novas habilidades e técnicas.	0 (0%)	1 (25%)	0 (0%)	1 (25%)	2 (50%)
p) Tem facilidade para trabalhar em equipe.	0 (0%)	1 (25%)	0 (0%)	2 (50%)	0 (0%)
q) Quanto o servidor é orientado(a) por valores éticos.	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	3 (75%)	1 (25%)
r) Se mantém aberto(a) à inovação.	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	2 (50%)	1 (25%)

**DAD**

<b>Perguntas</b>	<b>Nenhum pouco</b>	<b>Pouco</b>	<b>Mediano</b>	<b>Muito</b>	<b>Totalmente</b>
a) Conhece as técnicas de atendimento e sabe se expressar e se comunicar corretamente. Sabe usar os canais de comunicação.	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	4 (100%)	0 (0%)
b) Domina a língua portuguesa e conhece técnicas de redação, sabendo expressar ideias e usar recursos tecnológicos.	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	3 (75%)	1 (25%)
c) Conhece técnicas de administração e utiliza recursos tecnológicos.	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	4 (100%)	0 (0%)
d) Conhece a estrutura organizacional e administrativa da Instituição e da Unidade onde atua.	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	3 (75%)	1 (25%)
e) Conhece técnicas de arquivamento de documentos digitais e impressos e sabe aplicá-las adequadamente.	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	1 (33%)	2 (67%)
f) Conhece a rede de relacionamentos da Unidade e utiliza as tecnologias apropriadas para contatos.	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	2 (67%)	1 (33%)
g) É organizado(a), proativo(a) e produtivo(a).	0 (0%)	0 (0%)	2 (50%)	2 (50%)	0 (0%)
h) Trabalha com foco em resultado e é capaz de trabalhar sob pressão.	0 (0%)	1 (25%)	0 (0%)	3 (75%)	0 (0%)
i) É simpático(a), comunicativo(a) e tem bom relacionamento interpessoal.	0 (0%)	1 (25%)	0 (0%)	1 (25%)	2 (50%)
j) É objetivo(a) e se comunica com clareza e fluência verbal.	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	4 (100%)	0 (0%)
k) É cordial, atencioso(a) e sabe ouvir.	0 (0%)	0 (0%)	1 (25%)	2 (50%)	1 (25%)
l) Tem percepção, capacidade de análise e síntese e atenção concentrada.	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	3 (100%)	0 (0%)
m) Tem discrição, mantém sigilo e é confiável.	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	4 (100%)	0 (0%)
n) Tem iniciativa e é comprometido(a) com o trabalho.	0 (0%)	0 (0%)	1 (25%)	2 (50%)	1 (25%)
o) Demonstra interesse em aprender novas habilidades e técnicas.	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	4 (100%)	0 (0%)
p) Tem facilidade para trabalhar em equipe.	0 (0%)	1 (25%)	0 (0%)	3 (75%)	0 (0%)
q) Quanto o servidor é orientado(a) por valores éticos.	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	3 (75%)	1 (25%)
r) Se mantém aberto(a) à inovação.	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	3 (75%)	1 (25%)

**DAH**

<b>Perguntas</b>	<b>Nenhum pouco</b>	<b>Pouco</b>	<b>Mediano</b>	<b>Muito</b>	<b>Totalmente</b>
a) Conhece as técnicas de atendimento e sabe se expressar e se comunicar corretamente. Sabe usar os canais de comunicação.	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	1 (25%)	3 (75%)
b) Domina a língua portuguesa e conhece técnicas de redação, sabendo expressar ideias e usar recursos tecnológicos.	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	1 (25%)	3 (75%)
c) Conhece técnicas de administração e utiliza recursos tecnológicos.	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	2 (50%)	2 (50%)
d) Conhece a estrutura organizacional e administrativa da Instituição e da Unidade onde atua.	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	1 (25%)	3 (75%)
e) Conhece técnicas de arquivamento de documentos digitais e impressos e sabe aplicá-las adequadamente.	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	4 (100%)
f) Conhece a rede de relacionamentos da Unidade e utiliza as tecnologias apropriadas para contatos.	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	1 (25%)	3 (75%)
g) É organizado(a), proativo(a) e produtivo(a).	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	1 (25%)	3 (75%)
h) Trabalha com foco em resultado e é capaz de trabalhar sob pressão.	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	2 (50%)	2 (50%)
i) É simpático(a), comunicativo(a) e tem bom relacionamento interpessoal.	0 (0%)	0 (0%)	1 (25%)	0 (0%)	3 (75%)
j) É objetivo(a) e se comunica com clareza e fluência verbal.	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	1 (25%)	3 (75%)
k) É cordial, atencioso(a) e sabe ouvir.	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	1 (25%)	3 (75%)
l) Tem percepção, capacidade de análise e síntese e atenção concentrada.	0 (0%)	0 (0%)	1 (25%)	0 (0%)	3 (75%)
m) Tem discrição, mantém sigilo e é confiável.	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	4 (100%)
n) Tem iniciativa e é comprometido(a) com o trabalho.	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	4 (100%)
o) Demonstra interesse em aprender novas habilidades e técnicas.	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	2 (50%)	2 (50%)
p) Tem facilidade para trabalhar em equipe.	0 (0%)	0 (0%)	1 (25%)	0 (0%)	3 (75%)
q) Quanto o servidor é orientado(a) por valores éticos.	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	3 (100%)
r) Se mantém aberto(a) à inovação.	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	3 (100%)

**DCM**

<b>Perguntas</b>	<b>Nenhum pouco</b>	<b>Pouco</b>	<b>Mediano</b>	<b>Muito</b>	<b>Totalmente</b>
a) Conhece as técnicas de atendimento e sabe se expressar e se comunicar corretamente. Sabe usar os canais de comunicação.	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	4 (80%)	1 (20%)
b) Domina a língua portuguesa e conhece técnicas de redação, sabendo expressar ideias e usar recursos tecnológicos.	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	3 (60%)	2 (40%)
c) Conhece técnicas de administração e utiliza recursos tecnológicos.	0 (0%)	0 (0%)	2 (40%)	0 (0%)	3 (60%)
d) Conhece a estrutura organizacional e administrativa da Instituição e da Unidade onde atua.	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	2 (40%)	3 (60%)
e) Conhece técnicas de arquivamento de documentos digitais e impressos e sabe aplicá-las adequadamente.	0 (0%)	0 (0%)	2 (40%)	0 (0%)	3 (60%)
f) Conhece a rede de relacionamentos da Unidade e utiliza as tecnologias apropriadas para contatos.	0 (0%)	0 (0%)	1 (20%)	0 (0%)	4 (80%)
g) É organizado(a), proativo(a) e produtivo(a).	0 (0%)	0 (0%)	1 (20%)	1 (20%)	3 (60%)
h) Trabalha com foco em resultado e é capaz de trabalhar sob pressão.	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	3 (60%)	2 (40%)
i) É simpático(a), comunicativo(a) e tem bom relacionamento interpessoal.	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	2 (40%)	3 (60%)
j) É objetivo(a) e se comunica com clareza e fluência verbal.	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	1 (20%)	4 (80%)
k) É cordial, atencioso(a) e sabe ouvir.	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	3 (60%)	2 (40%)
l) Tem percepção, capacidade de análise e síntese e atenção concentrada.	0 (0%)	0 (0%)	2 (40%)	0 (0%)	3 (60%)
m) Tem discrição, mantém sigilo e é confiável.	0 (0%)	0 (0%)	1 (20%)	1 (20%)	3 (60%)
n) Tem iniciativa e é comprometido(a) com o trabalho.	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	2 (40%)	3 (60%)
o) Demonstra interesse em aprender novas habilidades e técnicas.	0 (0%)	0 (0%)	1 (20%)	2 (40%)	2 (40%)
p) Tem facilidade para trabalhar em equipe.	0 (0%)	0 (0%)	1 (20%)	1 (20%)	3 (60%)
q) Quanto o servidor é orientado(a) por valores éticos.	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	2 (40%)	3 (60%)
r) Se mantém aberto(a) à inovação.	0 (0%)	0 (0%)	2 (40%)	1 (20%)	2 (40%)

## DCS

Perguntas	Nenhum pouco	Pouco	Mediano	Muito	Totalmente
a) Conhece as técnicas de atendimento e sabe se expressar e se comunicar corretamente. Sabe usar os canais de comunicação.	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	1 (25%)	3 (75%)
b) Domina a língua portuguesa e conhece técnicas de redação, sabendo expressar ideias e usar recursos tecnológicos.	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	1 (25%)	3 (75%)
c) Conhece técnicas de administração e utiliza recursos tecnológicos.	0 (0%)	0 (0%)	1 (25%)	0 (0%)	3 (75%)
d) Conhece a estrutura organizacional e administrativa da Instituição e da Unidade onde atua.	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	1 (25%)	3 (75%)
e) Conhece técnicas de arquivamento de documentos digitais e impressos e sabe aplicá-las adequadamente.	0 (0%)	0 (0%)	1 (25%)	0 (0%)	3 (75%)
f) Conhece a rede de relacionamentos da Unidade e utiliza as tecnologias apropriadas para contatos.	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	1 (25%)	3 (75%)
g) É organizado(a), proativo(a) e produtivo(a).	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	2 (50%)	2 (50%)
h) Trabalha com foco em resultado e é capaz de trabalhar sob pressão.	0 (0%)	0 (0%)	2 (50%)	0 (0%)	2 (50%)
i) É simpático(a), comunicativo(a) e tem bom relacionamento interpessoal.	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	1 (25%)	3 (75%)
j) É objetivo(a) e se comunica com clareza e fluência verbal.	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	1 (50%)	2 (50%)
k) É cordial, atencioso(a) e sabe ouvir.	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	4 (100%)
l) Tem percepção, capacidade de análise e síntese e atenção concentrada.	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	3 (75%)	1 (25%)
m) Tem discrição, mantém sigilo e é confiável.	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	4 (100%)
n) Tem iniciativa e é comprometido(a) com o trabalho.	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	2 (50%)	2 (50%)
o) Demonstra interesse em aprender novas habilidades e técnicas.	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	1 (25%)	3 (75%)
p) Tem facilidade para trabalhar em equipe.	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	2 (50%)	2 (50%)
q) Quanto o servidor é orientado(a) por valores éticos.	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	4 (100%)
r) Se mantém aberto(a) à inovação.	0 (0%)	0 (0%)	1 (25%)	2 (50%)	1 (25%)



**DEE**

<b>Perguntas</b>	<b>Nenhum pouco</b>	<b>Pouco</b>	<b>Mediano</b>	<b>Muito</b>	<b>Totalmente</b>
a) Conhece as técnicas de atendimento e sabe se expressar e se comunicar corretamente. Sabe usar os canais de comunicação.	0 (0%)	0 (0%)	2 (40%)	0 (0%)	3 (60%)
b) Domina a língua portuguesa e conhece técnicas de redação, sabendo expressar ideias e usar recursos tecnológicos.	0 (0%)	0 (0%)	1 (20%)	1 (20%)	3 (60%)
c) Conhece técnicas de administração e utiliza recursos tecnológicos.	0 (0%)	0 (0%)	2 (40%)	0 (0%)	3 (60%)
d) Conhece a estrutura organizacional e administrativa da Instituição e da Unidade onde atua.	0 (0%)	0 (0%)	1 (20%)	1 (20%)	3 (60%)
e) Conhece técnicas de arquivamento de documentos digitais e impressos e sabe aplicá-las adequadamente.	0 (0%)	0 (0%)	2 (40%)	0 (0%)	3 (60%)
f) Conhece a rede de relacionamentos da Unidade e utiliza as tecnologias apropriadas para contatos.	0 (0%)	0 (0%)	2 (40%)	0 (0%)	3 (60%)
g) É organizado(a), proativo(a) e produtivo(a).	0 (0%)	1 (20%)	1 (20%)	0 (0%)	3 (60%)
h) Trabalha com foco em resultado e é capaz de trabalhar sob pressão.	0 (0%)	1 (20%)	1 (20%)	0 (0%)	3 (60%)
i) É simpático(a), comunicativo(a) e tem bom relacionamento interpessoal.	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	2 (40%)	3 (60%)
j) É objetivo(a) e se comunica com clareza e fluência verbal.	0 (0%)	0 (0%)	1 (20%)	2 (40%)	2 (40%)
k) É cordial, atencioso(a) e sabe ouvir.	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	2 (40%)	3 (60%)
l) Tem percepção, capacidade de análise e síntese e atenção concentrada.	0 (0%)	0 (0%)	1 (20%)	1 (20%)	3 (60%)
m) Tem discrição, mantém sigilo e é confiável.	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	2 (40%)	3 (60%)
n) Tem iniciativa e é comprometido(a) com o trabalho.	0 (0%)	1 (20%)	1 (20%)	0 (0%)	3 (60%)
o) Demonstra interesse em aprender novas habilidades e técnicas.	0 (0%)	0 (0%)	2 (40%)	0 (0%)	3 (60%)
p) Tem facilidade para trabalhar em equipe.	0 (0%)	0 (0%)	1 (20%)	0 (0%)	4 (80%)
q) Quanto o servidor é orientado(a) por valores éticos.	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	1 (20%)	4 (80%)
r) Se mantém aberto(a) à inovação.	0 (0%)	0 (0%)	2 (40%)	0 (0%)	3 (60%)

**DEI**

<b>Perguntas</b>	<b>Nenhum pouco</b>	<b>Pouco</b>	<b>Mediano</b>	<b>Muito</b>	<b>Totalmente</b>
a) Conhece as técnicas de atendimento e sabe se expressar e se comunicar corretamente. Sabe usar os canais de comunicação.	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	2 (100%)	0 (0%)
b) Domina a língua portuguesa e conhece técnicas de redação, sabendo expressar ideias e usar recursos tecnológicos.	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	2 (100%)	0 (0%)
c) Conhece técnicas de administração e utiliza recursos tecnológicos.	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	1 (50%)	1 (50%)
d) Conhece a estrutura organizacional e administrativa da Instituição e da Unidade onde atua.	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	1 (50%)	1 (50%)
e) Conhece técnicas de arquivamento de documentos digitais e impressos e sabe aplicá-las adequadamente.	0 (0%)	0 (0%)	1 (50%)	1 (50%)	0 (0%)
f) Conhece a rede de relacionamentos da Unidade e utiliza as tecnologias apropriadas para contatos.	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	2 (100%)	0 (0%)
g) É organizado(a), proativo(a) e produtivo(a).	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	2 (100%)	0 (0%)
h) Trabalha com foco em resultado e é capaz de trabalhar sob pressão.	0 (0%)	0 (0%)	1 (50%)	1 (50%)	0 (0%)
i) É simpático(a), comunicativo(a) e tem bom relacionamento interpessoal.	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	2 (100%)
j) É objetivo(a) e se comunica com clareza e fluência verbal.	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	1 (50%)	1 (50%)
k) É cordial, atencioso(a) e sabe ouvir.	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	2 (100%)
l) Tem percepção, capacidade de análise e síntese e atenção concentrada.	0 (0%)	0 (0%)	1 (50%)	0 (0%)	1 (50%)
m) Tem discrição, mantém sigilo e é confiável.	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	2 (100%)
n) Tem iniciativa e é comprometido(a) com o trabalho.	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	2 (100%)	0 (0%)
o) Demonstra interesse em aprender novas habilidades e técnicas.	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	1 (50%)	1 (50%)
p) Tem facilidade para trabalhar em equipe.	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	2 (100%)
q) Quanto o servidor é orientado(a) por valores éticos.	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	1 (50%)	1 (50%)
r) Se mantém aberto(a) à inovação.	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	1 (50%)	1 (50%)

**DGE**

<b>Perguntas</b>	<b>Nenhum pouco</b>	<b>Pouco</b>	<b>Mediano</b>	<b>Muito</b>	<b>Totalmente</b>
a) Conhece as técnicas de atendimento e sabe se expressar e se comunicar corretamente. Sabe usar os canais de comunicação.	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	3 (100%)
b) Domina a língua portuguesa e conhece técnicas de redação, sabendo expressar ideias e usar recursos tecnológicos.	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	3 (100%)
c) Conhece técnicas de administração e utiliza recursos tecnológicos.	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	3 (100%)
d) Conhece a estrutura organizacional e administrativa da Instituição e da Unidade onde atua.	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	3 (100%)
e) Conhece técnicas de arquivamento de documentos digitais e impressos e sabe aplicá-las adequadamente.	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	3 (100%)
f) Conhece a rede de relacionamentos da Unidade e utiliza as tecnologias apropriadas para contatos.	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	3 (100%)
g) É organizado(a), proativo(a) e produtivo(a).	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	3 (100%)
h) Trabalha com foco em resultado e é capaz de trabalhar sob pressão.	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	3 (100%)
i) É simpático(a), comunicativo(a) e tem bom relacionamento interpessoal.	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	3 (100%)
j) É objetivo(a) e se comunica com clareza e fluência verbal.	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	3 (100%)
k) É cordial, atencioso(a) e sabe ouvir.	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	3 (100%)
l) Tem percepção, capacidade de análise e síntese e atenção concentrada.	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	3 (100%)
m) Tem discrição, mantém sigilo e é confiável.	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	3 (100%)
n) Tem iniciativa e é comprometido(a) com o trabalho.	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	3 (100%)
o) Demonstra interesse em aprender novas habilidades e técnicas.	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	3 (100%)
p) Tem facilidade para trabalhar em equipe.	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	3 (100%)
q) Quanto o servidor é orientado(a) por valores éticos.	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	3 (100%)
r) Se mantém aberto(a) à inovação.	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	3 (100%)

**DHI**

<b>Perguntas</b>	<b>Nenhum pouco</b>	<b>Pouco</b>	<b>Mediano</b>	<b>Muito</b>	<b>Totalmente</b>
a) Conhece as técnicas de atendimento e sabe se expressar e se comunicar corretamente. Sabe usar os canais de comunicação.	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	3 (100%)	0 (0%)
b) Domina a língua portuguesa e conhece técnicas de redação, sabendo expressar ideias e usar recursos tecnológicos.	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	3 (100%)
c) Conhece técnicas de administração e utiliza recursos tecnológicos.	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	3 (100%)
d) Conhece a estrutura organizacional e administrativa da Instituição e da Unidade onde atua.	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	3 (100%)
e) Conhece técnicas de arquivamento de documentos digitais e impressos e sabe aplicá-las adequadamente.	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	3 (100%)	0 (0%)
f) Conhece a rede de relacionamentos da Unidade e utiliza as tecnologias apropriadas para contatos.	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	3 (100%)
g) É organizado(a), proativo(a) e produtivo(a).	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	3 (100%)
h) Trabalha com foco em resultado e é capaz de trabalhar sob pressão.	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	2 (100%)
i) É simpático(a), comunicativo(a) e tem bom relacionamento interpessoal.	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	3 (100%)
j) É objetivo(a) e se comunica com clareza e fluência verbal.	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	3 (100%)
k) É cordial, atencioso(a) e sabe ouvir.	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	3 (100%)
l) Tem percepção, capacidade de análise e síntese e atenção concentrada.	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	3 (100%)
m) Tem discrição, mantém sigilo e é confiável.	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	3 (100%)
n) Tem iniciativa e é comprometido(a) com o trabalho.	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	3 (100%)
o) Demonstra interesse em aprender novas habilidades e técnicas.	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	3 (100%)
p) Tem facilidade para trabalhar em equipe.	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	3 (100%)
q) Quanto o servidor é orientado(a) por valores éticos.	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	3 (100%)
r) Se mantém aberto(a) à inovação.	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	3 (100%)

**DLA**

<b>Perguntas</b>	<b>Nenhum pouco</b>	<b>Pouco</b>	<b>Mediano</b>	<b>Muito</b>	<b>Totalmente</b>
a) Conhece as técnicas de atendimento e sabe se expressar e se comunicar corretamente. Sabe usar os canais de comunicação.	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	2 (50%)	2 (50%)
b) Domina a língua portuguesa e conhece técnicas de redação, sabendo expressar ideias e usar recursos tecnológicos.	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	2 (50%)	2 (50%)
c) Conhece técnicas de administração e utiliza recursos tecnológicos.	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	3 (75%)	1 (25%)
d) Conhece a estrutura organizacional e administrativa da Instituição e da Unidade onde atua.	0 (0%)	0 (0%)	2 (50%)	1 (25%)	1 (25%)
e) Conhece técnicas de arquivamento de documentos digitais e impressos e sabe aplicá-las adequadamente.	0 (0%)	0 (0%)	3 (75%)	1 (25%)	0 (0%)
f) Conhece a rede de relacionamentos da Unidade e utiliza as tecnologias apropriadas para contatos.	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	4 (100%)	0 (0%)
g) É organizado(a), proativo(a) e produtivo(a).	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	4 (100%)	0 (0%)
h) Trabalha com foco em resultado e é capaz de trabalhar sob pressão.	0 (0%)	2 (50%)	2 (50%)	0 (0%)	0 (0%)
i) É simpático(a), comunicativo(a) e tem bom relacionamento interpessoal.	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	3 (75%)	1 (25%)
j) É objetivo(a) e se comunica com clareza e fluência verbal.	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	4 (100%)	0 (0%)
k) É cordial, atencioso(a) e sabe ouvir.	0 (0%)	0 (0%)	1 (25%)	2 (50%)	1 (25%)
l) Tem percepção, capacidade de análise e síntese e atenção concentrada.	0 (0%)	0 (0%)	1 (25%)	2 (50%)	1 (25%)
m) Tem discrição, mantém sigilo e é confiável.	0 (0%)	0 (0%)	1 (25%)	1 (25%)	2 (50%)
n) Tem iniciativa e é comprometido(a) com o trabalho.	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	3 (75%)	1 (25%)
o) Demonstra interesse em aprender novas habilidades e técnicas.	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	4 (100%)	0 (0%)
p) Tem facilidade para trabalhar em equipe.	0 (0%)	0 (0%)	1 (25%)	3 (75%)	0 (0%)
q) Quanto o servidor é orientado(a) por valores éticos.	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	1 (25%)	3 (75%)
r) Se mantém aberto(a) à inovação.	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	4 (100%)	0 (0%)

**DPD**

<b>Perguntas</b>	<b>Nenhum pouco</b>	<b>Pouco</b>	<b>Mediano</b>	<b>Muito</b>	<b>Totalmente</b>
a) Conhece as técnicas de atendimento e sabe se expressar e se comunicar corretamente. Sabe usar os canais de comunicação.	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	1 (20%)	4 (80%)
b) Domina a língua portuguesa e conhece técnicas de redação, sabendo expressar ideias e usar recursos tecnológicos.	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	2 (40%)	3 (60%)
c) Conhece técnicas de administração e utiliza recursos tecnológicos.	0 (0%)	0 (0%)	1 (20%)	0 (0%)	4 (80%)
d) Conhece a estrutura organizacional e administrativa da Instituição e da Unidade onde atua.	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	3 (60%)	2 (40%)
e) Conhece técnicas de arquivamento de documentos digitais e impressos e sabe aplicá-las adequadamente.	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	5 (100%)	0 (0%)
f) Conhece a rede de relacionamentos da Unidade e utiliza as tecnologias apropriadas para contatos.	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	3 (60%)	2 (40%)
g) É organizado(a), proativo(a) e produtivo(a).	0 (0%)	0 (0%)	1 (20%)	2 (40%)	2 (40%)
h) Trabalha com foco em resultado e é capaz de trabalhar sob pressão.	0 (0%)	0 (0%)	1 (20%)	1 (20%)	3 (60%)
i) É simpático(a), comunicativo(a) e tem bom relacionamento interpessoal.	0 (0%)	0 (0%)	1 (20%)	1 (20%)	3 (60%)
j) É objetivo(a) e se comunica com clareza e fluência verbal.	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	2 (40%)	3 (60%)
k) É cordial, atencioso(a) e sabe ouvir.	0 (0%)	0 (0%)	1 (20%)	0 (0%)	4 (80%)
l) Tem percepção, capacidade de análise e síntese e atenção concentrada.	0 (0%)	0 (0%)	1 (20%)	3 (60%)	1 (20%)
m) Tem discrição, mantém sigilo e é confiável.	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	5 (100%)
n) Tem iniciativa e é comprometido(a) com o trabalho.	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	1 (20%)	4 (80%)
o) Demonstra interesse em aprender novas habilidades e técnicas.	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	2 (40%)	3 (60%)
p) Tem facilidade para trabalhar em equipe.	0 (0%)	0 (0%)	1 (20%)	1 (20%)	3 (60%)
q) Quanto o servidor é orientado(a) por valores éticos.	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	5 (100%)
r) Se mantém aberto(a) à inovação.	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	5 (100%)

**DPE**

<b>Perguntas</b>	<b>Nenhum pouco</b>	<b>Pouco</b>	<b>Mediano</b>	<b>Muito</b>	<b>Totalmente</b>
a) Conhece as técnicas de atendimento e sabe se expressar e se comunicar corretamente. Sabe usar os canais de comunicação.	0 (0%)	1 (12%)	0 (0%)	3 (38%)	4 (50%)
b) Domina a língua portuguesa e conhece técnicas de redação, sabendo expressar ideias e usar recursos tecnológicos.	0 (0%)	1 (12%)	1 (12%)	0 (0%)	6 (75%)
c) Conhece técnicas de administração e utiliza recursos tecnológicos.	0 (0%)	2 (25%)	3 (38%)	0 (0%)	3 (38%)
d) Conhece a estrutura organizacional e administrativa da Instituição e da Unidade onde atua.	0 (0%)	2 (25%)	2 (25%)	1 (12%)	3 (38%)
e) Conhece técnicas de arquivamento de documentos digitais e impressos e sabe aplicá-las adequadamente.	0 (0%)	0 (0%)	3 (38%)	3 (38%)	2 (25%)
f) Conhece a rede de relacionamentos da Unidade e utiliza as tecnologias apropriadas para contatos.	0 (0%)	0 (0%)	2 (25%)	3 (38%)	3 (38%)
g) É organizado(a), proativo(a) e produtivo(a).	0 (0%)	1 (12%)	1 (12%)	3 (38%)	3 (38%)
h) Trabalha com foco em resultado e é capaz de trabalhar sob pressão.	1 (12%)	1 (12%)	2 (25%)	3 (38%)	1 (12%)
i) É simpático(a), comunicativo(a) e tem bom relacionamento interpessoal.	1 (12%)	0 (0%)	3 (38%)	0 (0%)	4 (50%)
j) É objetivo(a) e se comunica com clareza e fluência verbal.	0 (0%)	0 (0%)	3 (38%)	1 (12%)	4 (50%)
k) É cordial, atencioso(a) e sabe ouvir.	0 (0%)	1 (12%)	1 (12%)	0 (0%)	6 (75%)
l) Tem percepção, capacidade de análise e síntese e atenção concentrada.	0 (0%)	1 (12%)	1 (12%)	0 (0%)	6 (75%)
m) Tem discrição, mantém sigilo e é confiável.	0 (0%)	0 (0%)	1 (12%)	1 (12%)	6 (75%)
n) Tem iniciativa e é comprometido(a) com o trabalho.	0 (0%)	0 (0%)	4 (75%)	1 (12%)	3 (38%)
o) Demonstra interesse em aprender novas habilidades e técnicas.	0 (0%)	1 (12%)	3 (38%)	0 (0%)	4 (50%)
p) Tem facilidade para trabalhar em equipe.	2 (25%)	0 (0%)	3 (38%)	2 (25%)	1 (12%)
q) Quanto o servidor é orientado(a) por valores éticos.	0 (0%)	0 (0%)	1 (12%)	1 (12%)	6 (75%)
r) Se mantém aberto(a) à inovação.	0 (0%)	2 (25%)	4 (50%)	0 (0%)	2 (25%)

**DSE**

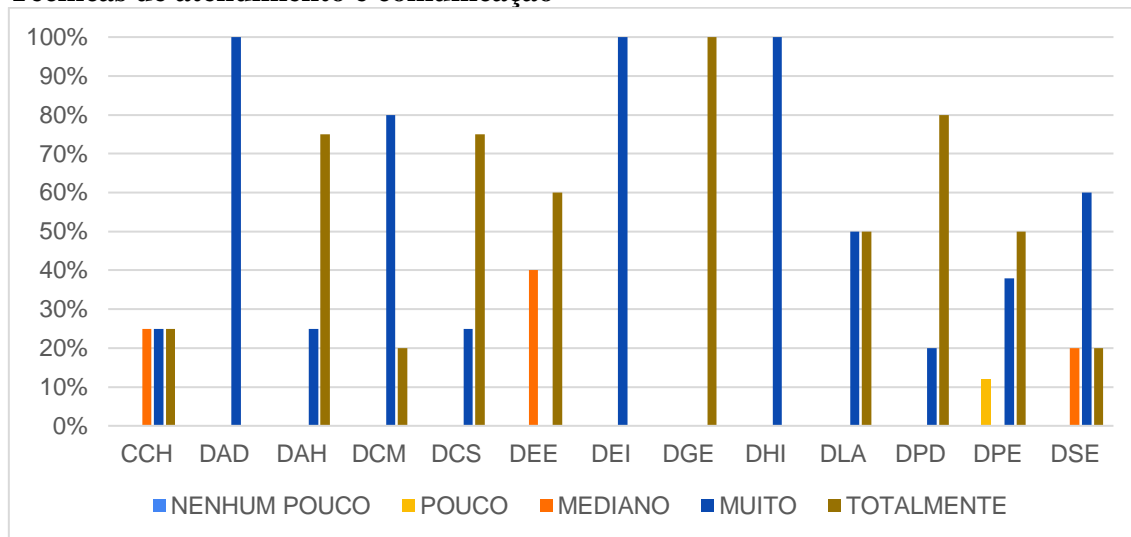
<b>Perguntas</b>	<b>Nenhum pouco</b>	<b>Pouco</b>	<b>Mediano</b>	<b>Muito</b>	<b>Totalmente</b>
a) Conhece as técnicas de atendimento e sabe se expressar e se comunicar corretamente. Sabe usar os canais de comunicação.	0 (0%)	0 (0%)	1 (20%)	3 (60%)	1 (20%)
b) Domina a língua portuguesa e conhece técnicas de redação, sabendo expressar ideias e usar recursos tecnológicos.	0 (0%)	0 (0%)	1 (20%)	0 (0%)	4 (80%)
c) Conhece técnicas de administração e utiliza recursos tecnológicos.	0 (0%)	0 (0%)	1 (20%)	1 (20%)	3 (60%)
d) Conhece a estrutura organizacional e administrativa da Instituição e da Unidade onde atua.	0 (0%)	1 (20%)	0 (0%)	2 (40%)	2 (40%)
e) Conhece técnicas de arquivamento de documentos digitais e impressos e sabe aplicá-las adequadamente.	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	2 (40%)	3 (60%)
f) Conhece a rede de relacionamentos da Unidade e utiliza as tecnologias apropriadas para contatos.	0 (0%)	0 (0%)	1 (20%)	2 (40%)	2 (40%)
g) É organizado(a), proativo(a) e produtivo(a).	1 (20%)	0 (0%)	2 (40%)	1 (20%)	1 (20%)
h) Trabalha com foco em resultado e é capaz de trabalhar sob pressão.	0 (0%)	1 (20%)	1 (20%)	1 (20%)	2 (40%)
i) É simpático(a), comunicativo(a) e tem bom relacionamento interpessoal.	0 (0%)	0 (0%)	1 (20%)	1 (20%)	3 (60%)
j) É objetivo(a) e se comunica com clareza e fluência verbal.	0 (0%)	0 (0%)	1 (20%)	2 (40%)	2 (40%)
k) É cordial, atencioso(a) e sabe ouvir.	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	5 (100%)
l) Tem percepção, capacidade de análise e síntese e atenção concentrada.	0 (0%)	0 (0%)	1 (20%)	1 (20%)	3 (60%)
m) Tem discrição, mantém sigilo e é confiável.	0 (0%)	0 (0%)	1 (20%)	1 (20%)	3 (60%)
n) Tem iniciativa e é comprometido(a) com o trabalho.	1 (20%)	0 (0%)	0 (0%)	3 (60%)	1 (20%)
o) Demonstra interesse em aprender novas habilidades e técnicas.	1 (20%)	0 (0%)	1 (20%)	2 (40%)	1 (20%)
p) Tem facilidade para trabalhar em equipe.	0 (0%)	0 (0%)	2 (40%)	2 (40%)	1 (20%)
q) Quanto o servidor é orientado(a) por valores éticos.	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	2 (40%)	3 (60%)
r) Se mantém aberto(a) à inovação.	0 (0%)	0 (0%)	3 (60%)	1 (20%)	1 (20%)



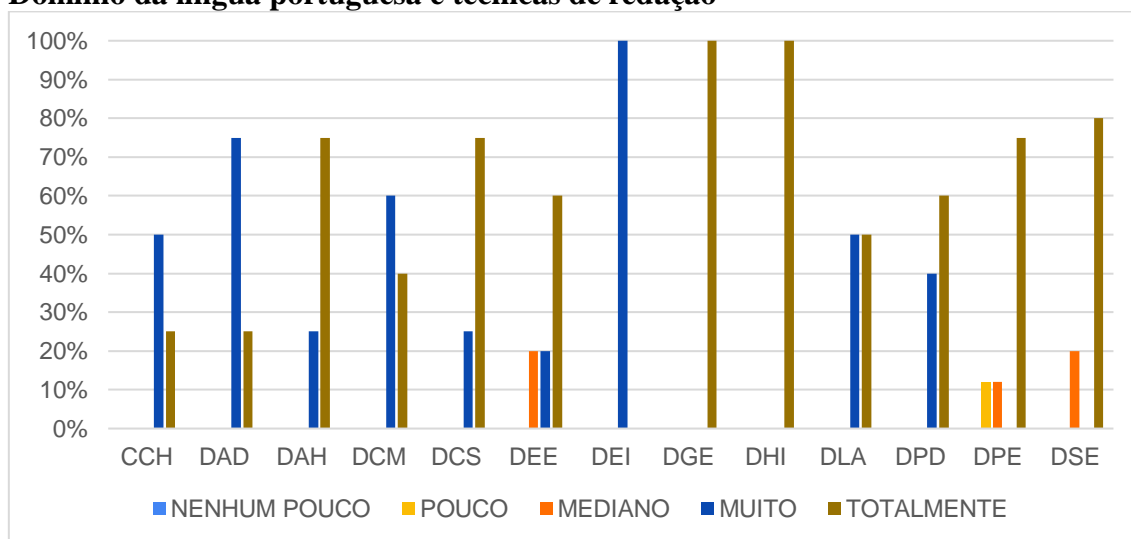
## APÊNDICE G – Gráficos relacionados às competências

### COMPETÊNCIAS DE COMUNICAÇÃO E ATENDIMENTO

#### Técnicas de atendimento e comunicação

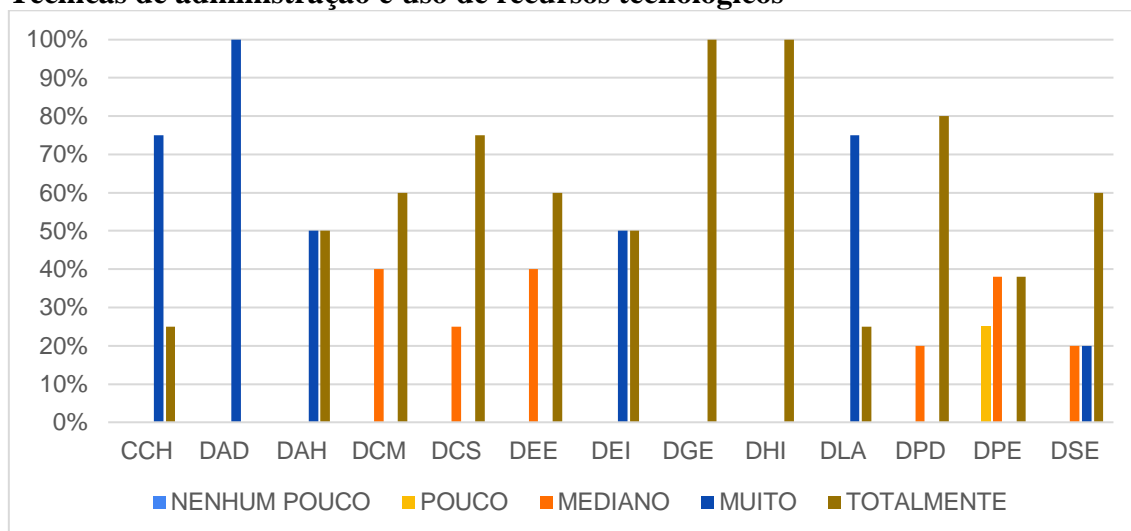


#### Domínio da língua portuguesa e técnicas de redação

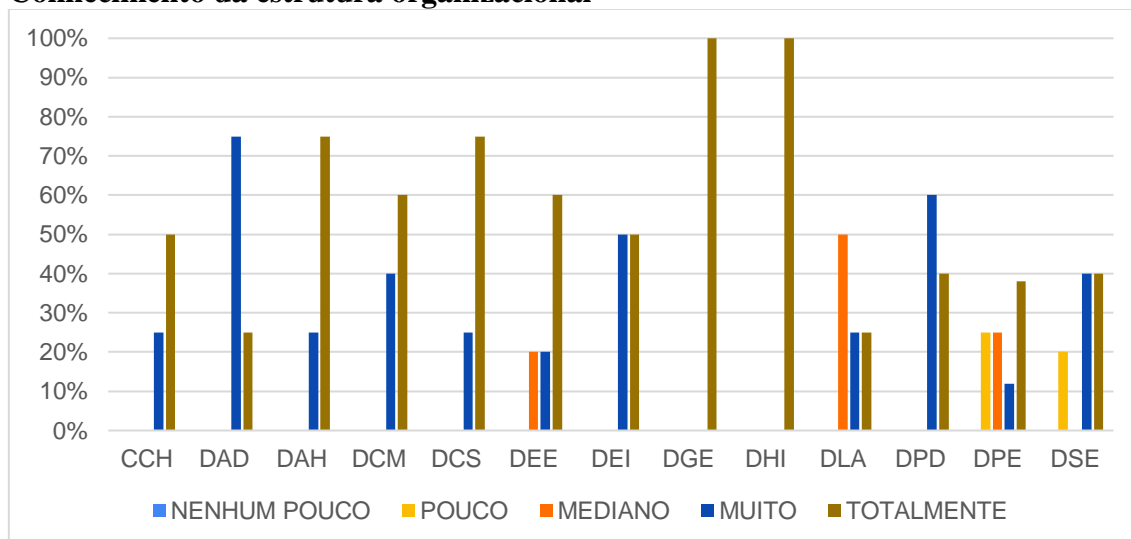


## COMPETÊNCIAS ADMINISTRATIVAS E ORGANIZACIONAIS

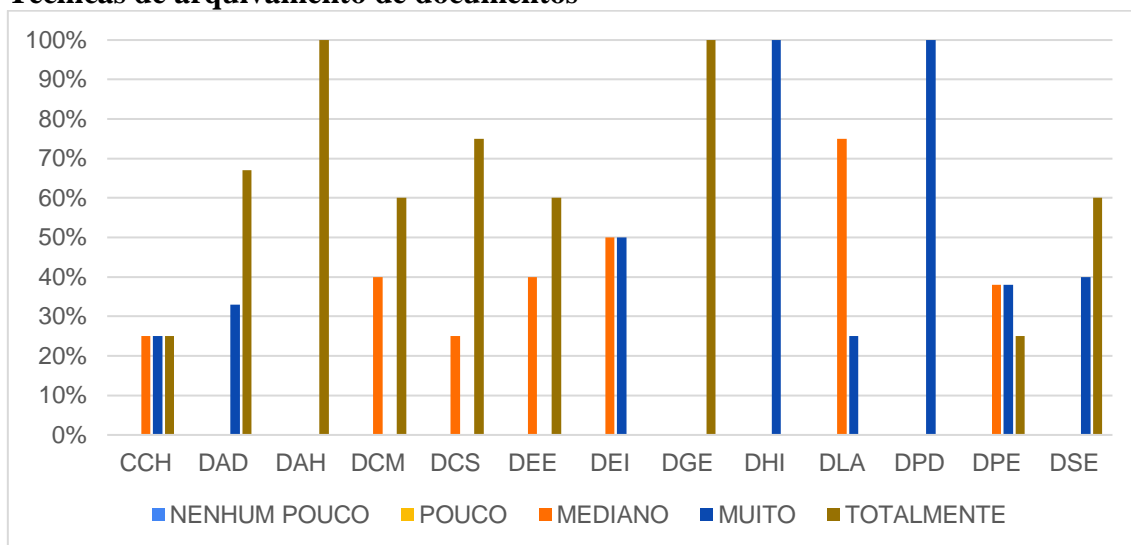
### Técnicas de administração e uso de recursos tecnológicos



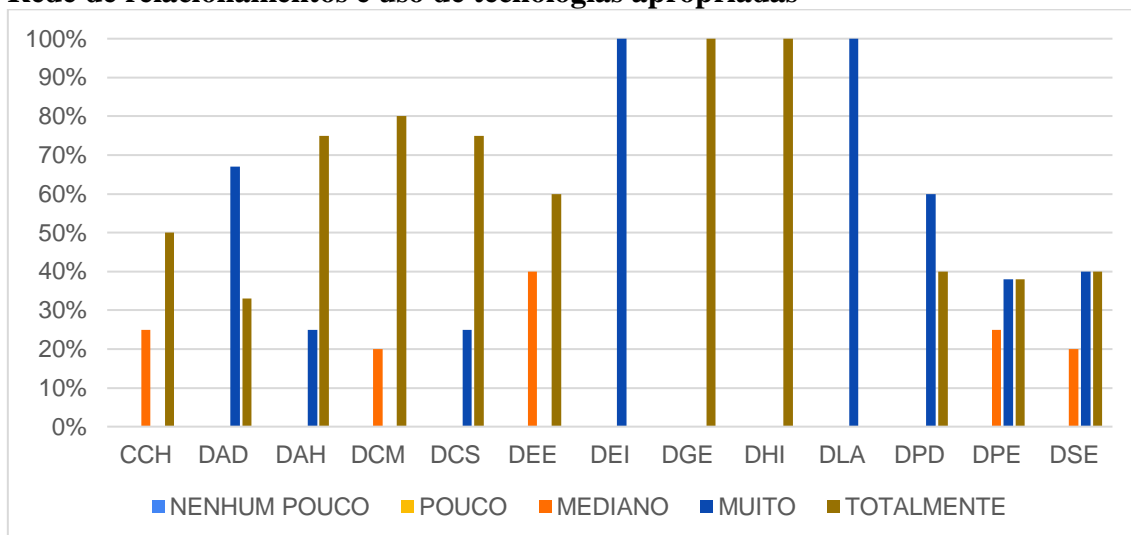
### Conhecimento da estrutura organizacional



### Técnicas de arquivamento de documentos

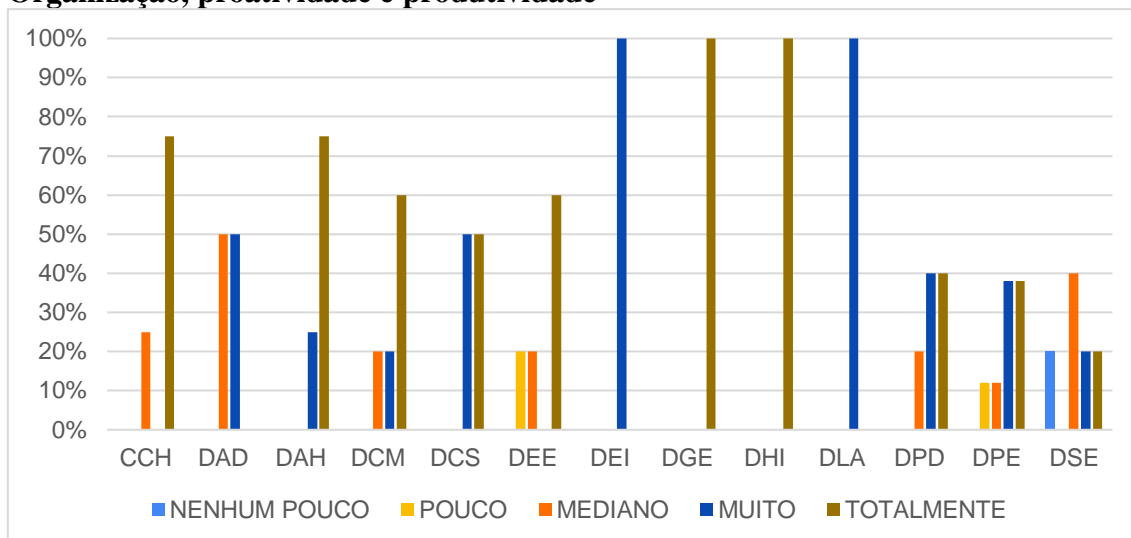


### Rede de relacionamentos e uso de tecnologias apropriadas

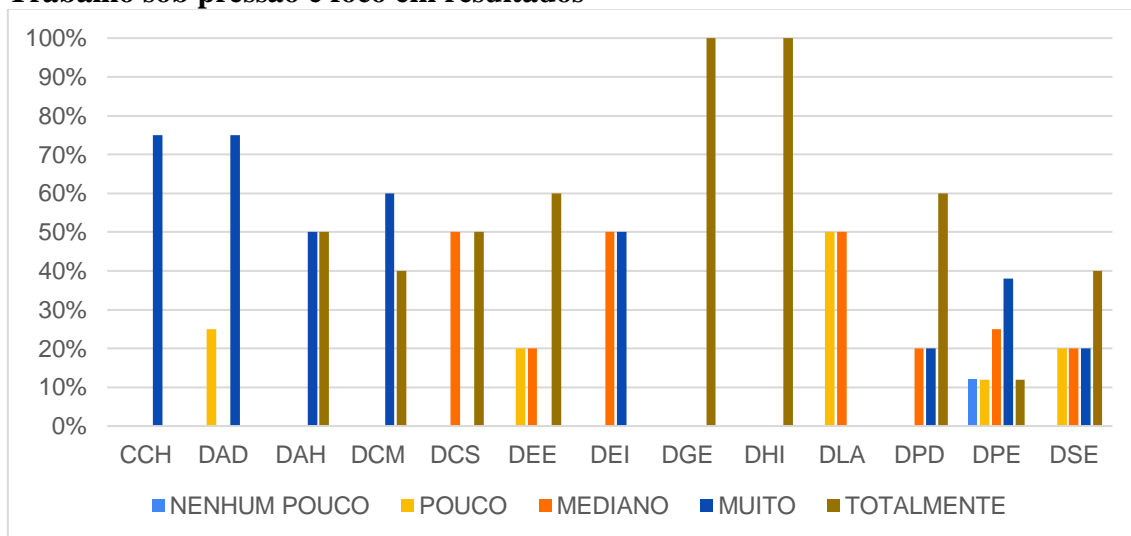


## COMPETÊNCIAS PESSOAIS E RELACIONAIS

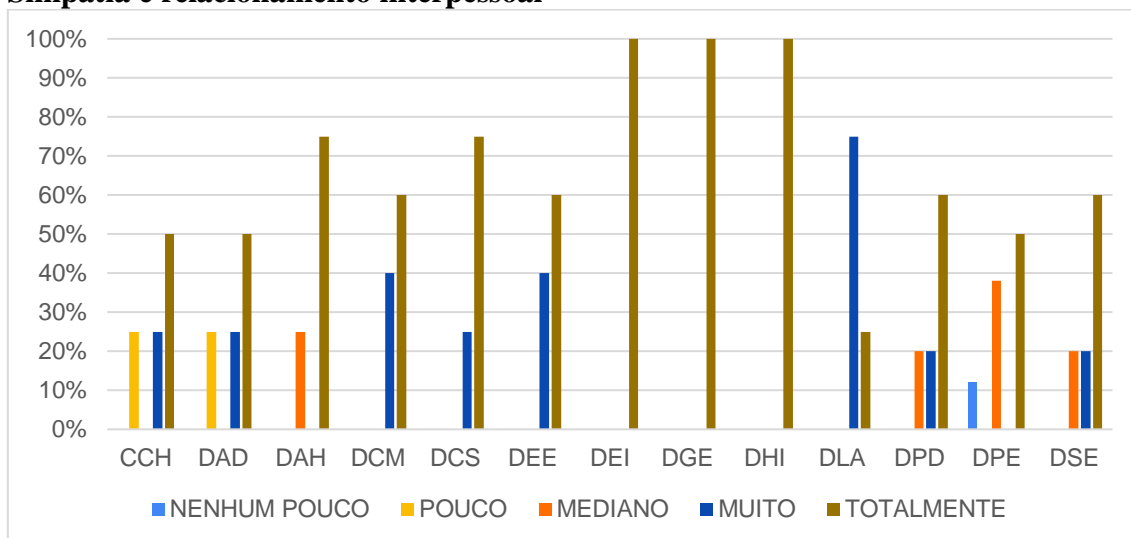
### Organização, proatividade e produtividade



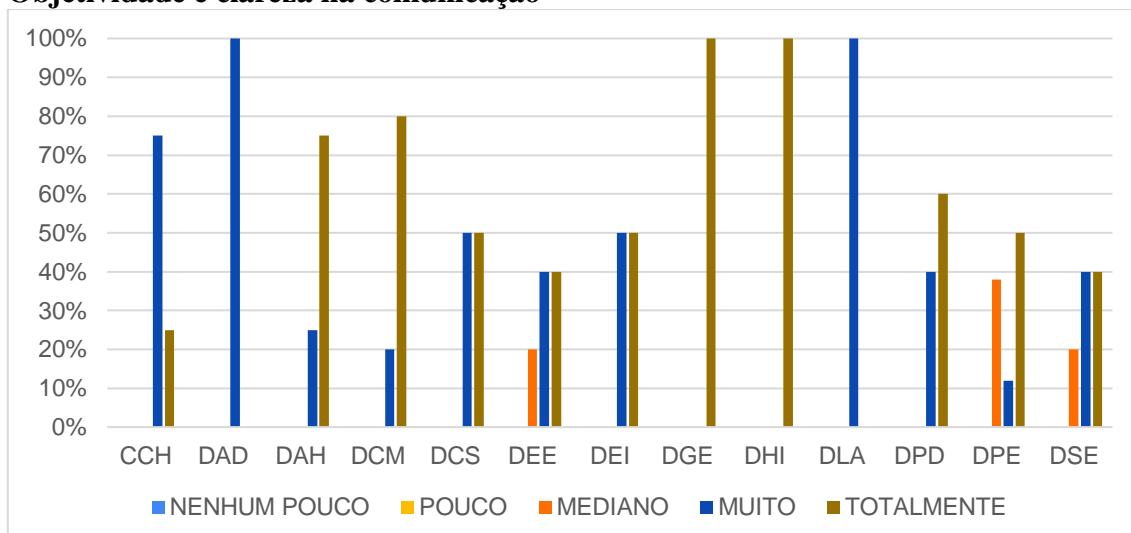
### Trabalho sob pressão e foco em resultados

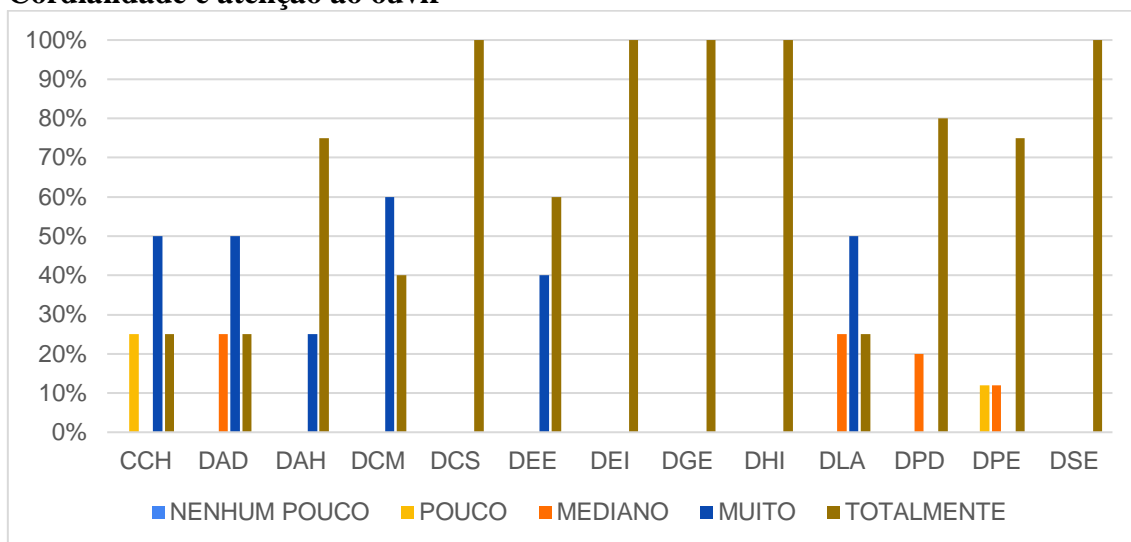


### Simpatia e relacionamento interpessoal



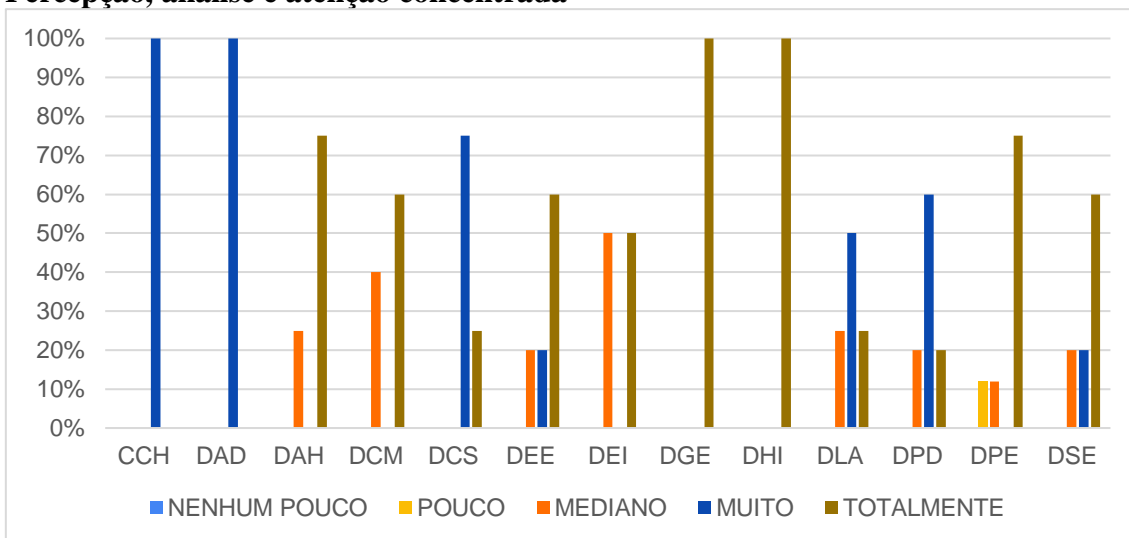
### Objetividade e clareza na comunicação



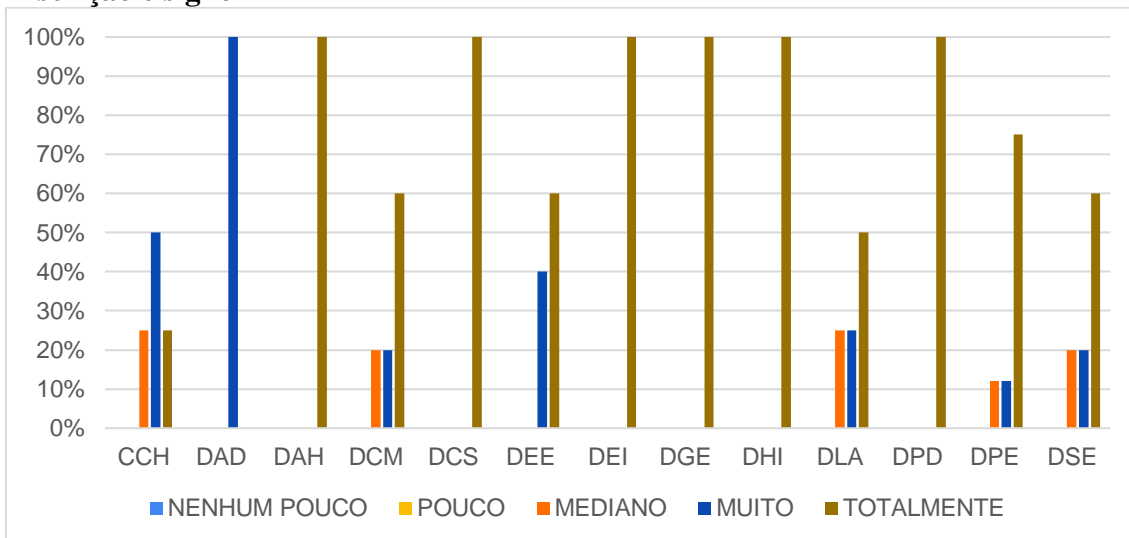
**Cordialidade e atenção ao ouvir**

## COMPETÊNCIAS DE INICIATIVA E TRABALHO EM EQUIPE

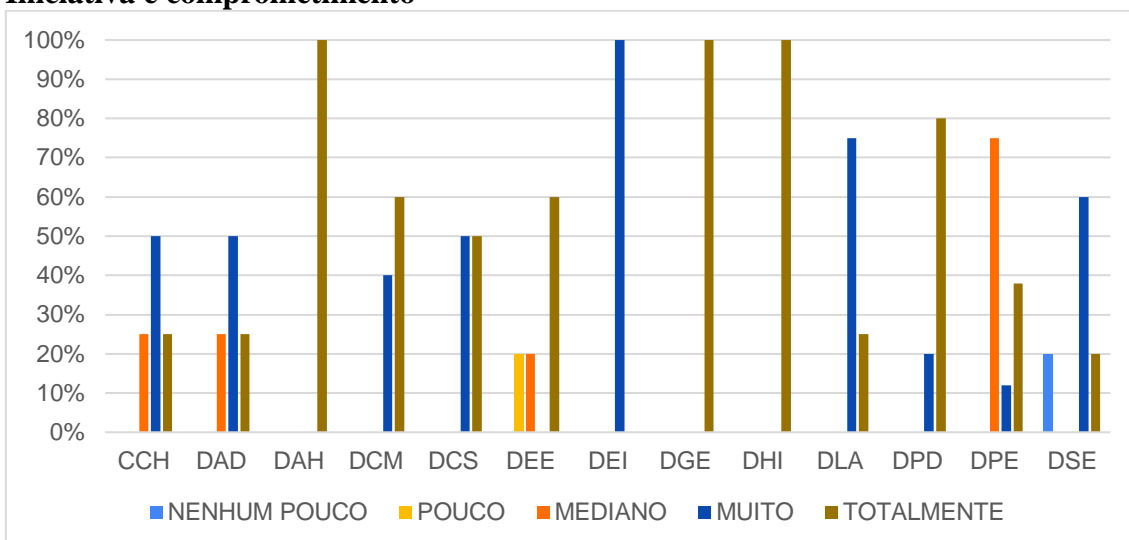
### Percepção, análise e atenção concentrada



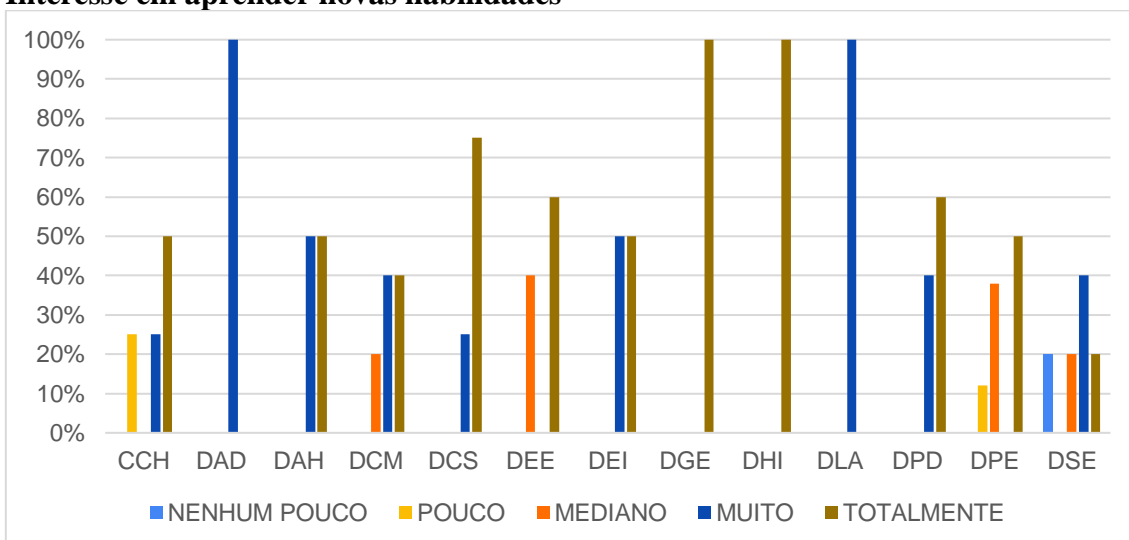
### Discrição e sigilo



### Iniciativa e comprometimento

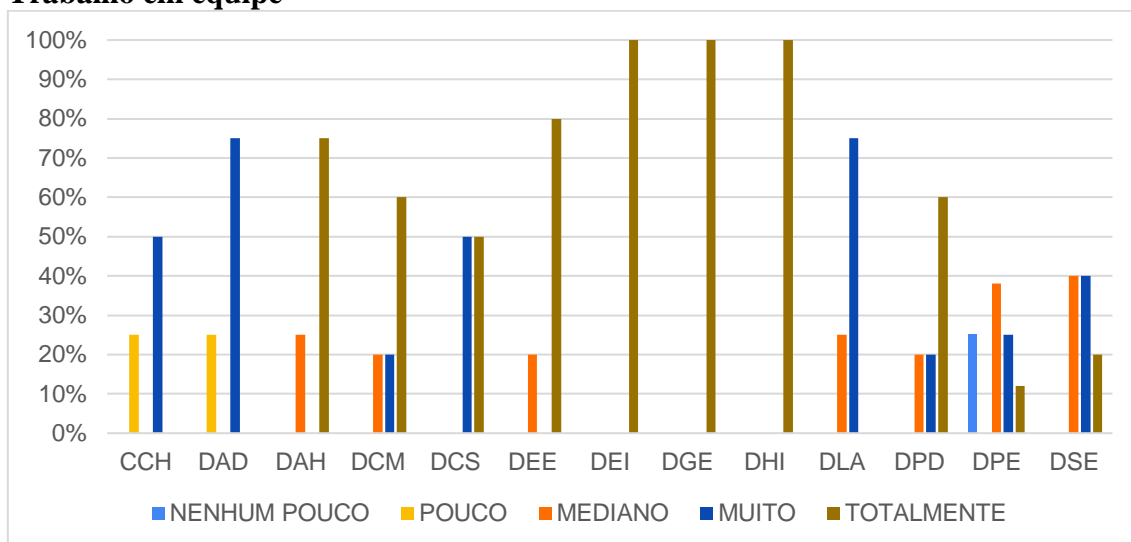


### Interesse em aprender novas habilidades



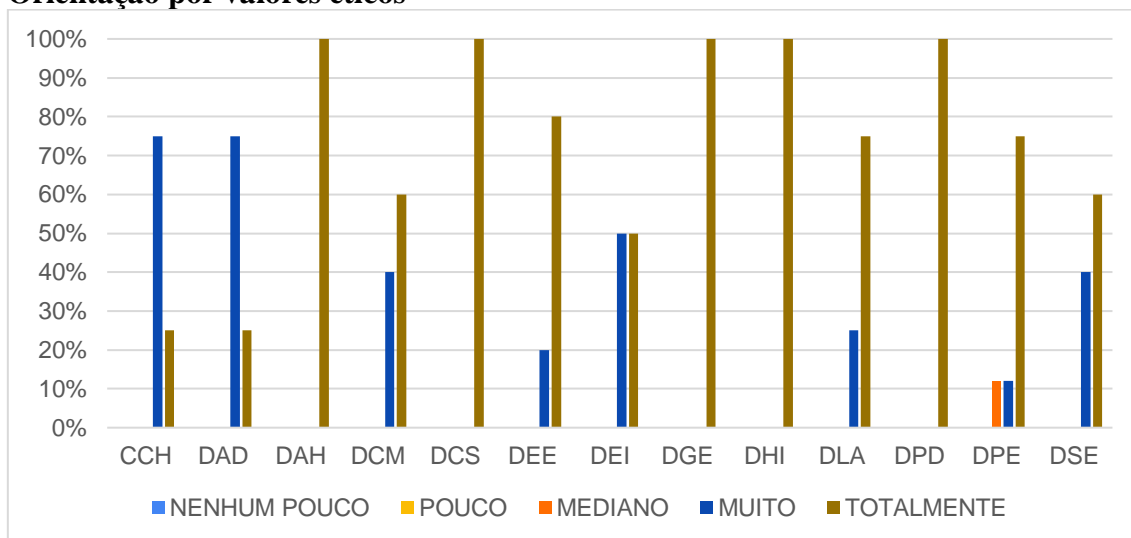


### Trabalho em equipe

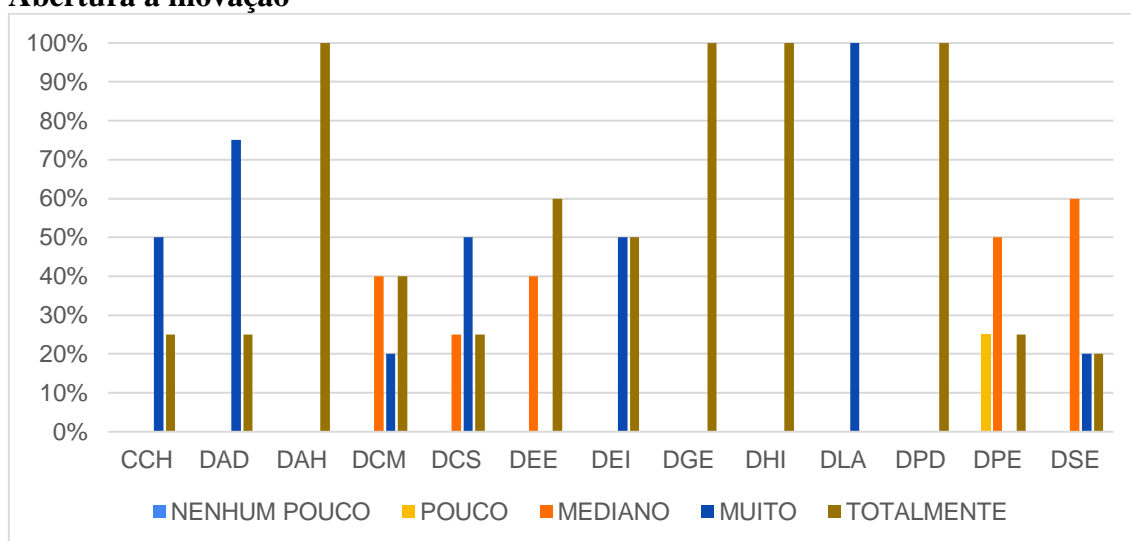


## VALORES E INOVAÇÃO

### Orientação por valores éticos



### Abertura à inovação



# ANEXO A – Organograma Geral da UFV

