

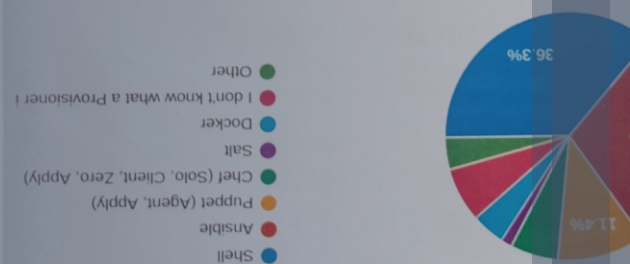
Gestão por Competências em Universidade Pública Federal

Proposta de implantação

Organizadoras

Gislene Farias de Oliveira

Kátia Daniele Dutra Brito



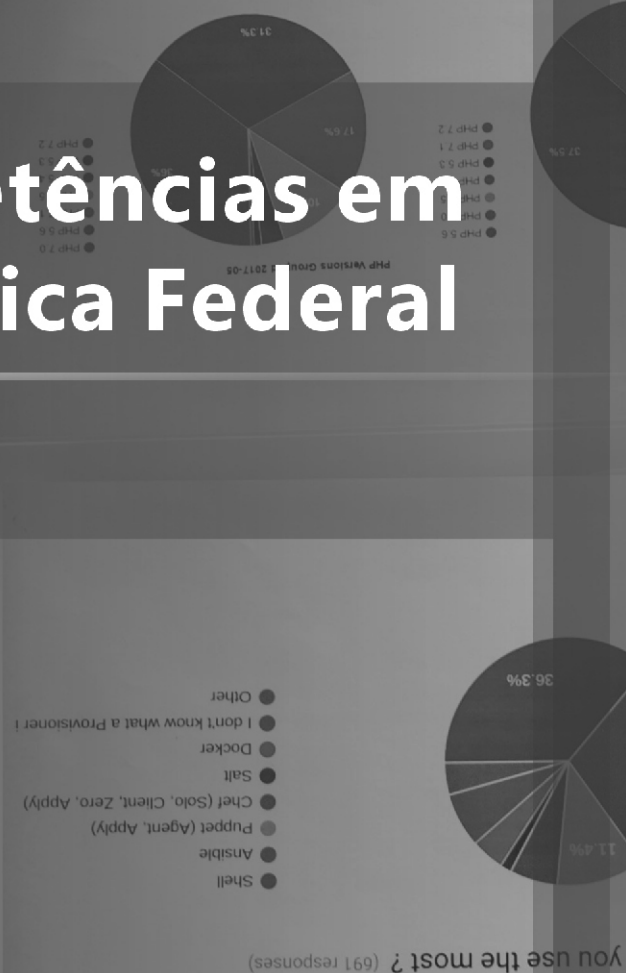
Gestão por Competências em Universidade Pública Federal

Proposta de implantação

Organizadoras

Gislene Farias de Oliveira

Kátia Daniele Dutra Brito



ORGANIZADORAS



Gislene Farias de Oliveira

Doutorado em Psicologia Social pela Universidade Federal da Paraíba. Pós-Doutorado em Ciências da Saúde pela Faculdade de Medicina do ABC, São Paulo, Brasil. Especialização em Administração de Empresas pela Universidade Regional do cariri - URCA. Docente na Faculdade de Medicina da Universidade Federal do Cariri - UFCA. Atuação na Gerência de Gestão por Competências na Coordenadoria de Desenvolvimento Pessoal (CDP), da Pró Reitoria de Gestão de Pessoas - PROGEP. Contato: gislene.farias@ufca.edu.br



Kátia Daniele Dutra Brito

Mestranda do Mestrado em Gestão Pública pela Universidade Federal do Rio Grande do Norte - RN. Especialização em Gestão Estratégica do capital Humano e Docência do Ensino Superior pelo Centro Universitário Doutor Leão Sampaio. Graduação em Administração de Empresas pela mesma instituição. Servidora pública da Universidade Federal do Cariri - UFCA, na função de Coordenadora de Desenvolvimento Pessoal (CDP) na Pró Reitoria de Gestão de Pessoas - PROGEP. Contato: katia.brito@ufca.edu.br



**UNIVERSIDADE
FEDERAL DO CARIRI**

Av. Ten. Raimundo Rocha, 1639 - Cidade Universitária,
Juazeiro do Norte - CE, 63048-080

Copyright © 2023 by Gislene Farias de Oliveira e Kátia Daniele Dutra Brito

Todos os direitos reservados. Vedada a produção, distribuição, comercialização ou cessão sem autorização do autor. Os direitos desta obra não foram cedidos.

Publicado no Brasil (*Published in Brazil*).

Projeto gráfico, capa e diagramação

Bárbara Larissa Alexandre Filgueira Mota
Universidade Federal do Cariri (UFCA), Ceará, Brasil

Hemerson Soares da Silva
Universidade Federal do Cariri (UFCA), Ceará, Brasil

Apoio

Universidade Regional do Cariri (URCA)

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)

G393 Gestão por competências em Universidade Pública Federal: proposta de implantação / Gislene Farias de Oliveira, Kátia Daniele Dutra Brito. - Juazeiro do Norte, CE: Universidade Federal do Cariri, 2023.

45 p.: il. color.; 5 MB

ISBN: 978-65-00-68072-0

DOI: [10.5281/zenodo.7872757](https://doi.org/10.5281/zenodo.7872757)

Contém bibliografia.

1. Gestão por competências. 2. Universidade pública federal. 3. Administração. I. Título. II. Oliveira, Gislene Farias de. III. Brito, Kátia Daniele Dutra.

CDD: 351
CDU: 351+005

Bibliotecária: Bárbara Larissa Alexandre Filgueira Mota – CRB-3/1615/O

SUMÁRIO

◆ 1 Introdução	7
◆ 2 Objetivos	9
◆ 3 Revisão da Literatura sobre Gestão por competências	10
◆ 4 Metodologia.....	12
4.1 Característica da Organização Estudada.....	12
4.2 População e amostra.....	14
4.3 Coleta dos Dados	14
◆ 5 Procedimentos	16
5.1 Descrição do Mapeamento de Competências na UFCA	16
5.2 Questões éticas.....	23
◆ Referências	26
◆ Anexos.....	28

A photograph of two women sitting and talking. The woman on the left has dark curly hair and is wearing a pink top. The woman on the right has dark curly hair, wears glasses, and a grey top. They are both looking towards the right side of the frame.

Gestão por Competências em Universidade Pública Federal: Proposta de Implantação

Resumo: A gestão de pessoas por competências pode ser compreendida como uma busca na definição de perfis profissionais que possam agregar uma maior produtividade e adequação a atividade e a instituição, a partir do conhecimento de pontos fortes e fracos, que identificados possam suprir eventuais lacunas, agregando conhecimento. O presente estudo pretende conhecer os fatores organizacionais necessários a implementação de um processo de Gestão por Competências na Universidade Federal do Cariri (UFCA). Justifica-se por possibilitar a construção de modelos de instrumentos para as entrevistas, de forma a recolher o maior número de informações necessárias sobre as competências e, sobre as necessidades de capacitação na instituição. Ao final, espera-se que possamos também levantar expectativas sobre os possíveis resultados positivos e melhorias que a implementação da Gestão por Competências venha a agregar. O modelo a ser desenvolvido deverá integrar os processos já existentes de Gestão de Pessoas na UFCA, como forma de aperfeiçoamento que certamente implicarão em melhores resultados organizacionais.

Palavras-Chave: Gestão por competências. Universidade pública. Administração.

Abstract: The management of people by competences can be understood as a search for the definition of professional profiles that can add greater productivity and adequacy to the activity and the institution, based on the knowledge of strengths and weaknesses, which are identified and can fill in any gaps, adding knowledge. The present study intends to know the organizational factors necessary for the implementation of a Competency Management process at the Federal University of Cariri (UFCA). It is justified by enabling the construction of models of instruments for the interviews, in order to collect the greatest number of necessary information about the competences and about the training needs in the institution. In the end, it is expected that we will also be able to raise expectations about the possible positive results and improvements that the implementation of Management by Competencies will add. Also that the model to be developed can integrate the existing People Management processes at UFCA, incorporating and improving them, so that they result in better organizational results.

Keywords: Management by competences. Public university. Administration.



1 INTRODUÇÃO

O termo competência é de certa maneira novo no universo organizacional. Surgiu juntamente com as crescentes mudanças advindas da globalização, o que tornou o mercado laboral mais competitivo.

No Brasil, a Gestão por Competências passou a ter maior visibilidade à partir da década de 1990 (BRANDÃO, 2020), quando se popularizou o conceito de competência no trabalho, bem como suas aplicações no campo da gestão de pessoas (BRANDÃO; BORGES-ANDRADE, 2007).

Conforme a constatação desta realidade, as instituições passaram a demandar ajustes no seu sistema de gestão, valorizando-se cada vez mais o conhecimento, como algo fundamental para se selecionar e manter servidores cada vez melhor qualificados. Dessa forma, a gestão por competência surge como uma proposta para alinhar as competências individuais às competências organizacionais, como forma de alcançar-se melhores resultados ante os objetivos estratégicos de uma organização.

As organizações públicas passaram a acompanhar uma tendência que já era adotada em grandes empresas, a exemplo da Embratel, Banco do Brasil e Usiminas.

A Gestão de Pessoas por Competências na Administração Pública Federal foi implementada pelo Decreto nº 5.707 de 23 de fevereiro de 2006, que instituiu a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal – PNDP e da Portaria nº 208 de 25 de julho de 2006 do Ministério do Planejamento, que dispõe sobre a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal.

Também a regulamentação do inciso IV do Artigo 102 da Lei nº 8.112 de 11 de Dezembro de 1990, que dispõe sobre o regime jurídico dos servidores públicos civis da União, das autarquias e das fundações públicas federais com o objetivo de estimular e gerar as competências necessárias para o desenvolvimento do servidor, visando ao alcance dos objetivos organizacionais. Observe-se:

Art. 102. Além das ausências ao serviço previstas no art. 97, são considerados como de efetivo exercício os afastamentos em

virtude de: (Vide Decreto nº 5.707, de 2006).

IV - Participação em programa de treinamento regularmente instituído ou em programa de pós-graduação stricto sensu no País, conforme dispuser o regulamento; (Redação dada pela Lei nº 11.907, de 2009) (Vide Decreto nº 5.707, de 2006).

Ainda representa um problema, a falta, na UFCA, de um Processo sistematizado de Gestão por Competências que contemple uma articulação entre as ações de Gestão de Pessoas, como: recrutamento e seleção; movimentação/ lotação; desenvolvimento na carreira e avaliação de desempenho.

A presente proposta de desenho para implementação da Gestão por Competências, visa inicialmente a elaboração de um esboço quanto a utilização do modelo de Gestão por Competência na Universidade Federal do Cariri (UFCA). Para isso, acreditamos ser necessário uma revisão de literatura sobre a temática, enfocando os principais conceitos do termo competência, da qual se originará uma possível sucessão de passos visando obter informações sobre as variáveis a serem utilizadas neste estudo.

Justifica-se por possibilitar a construção de modelos de instrumentos para as entrevistas, de forma a recolher o maior número de informações necessárias sobre as competências e, sobre as necessidades de capacitação na instituição. Ao final, espera-se que possamos também levantar expectativas sobre os possíveis resultados positivos e melhorias que a implementação da Gestão por Competências venha a agregar.

Em resumo, espera-se que o modelo a ser desenvolvido possa integrar os processos já existentes de Gestão de Pessoas na UFCA, incorporando aperfeiçoamento aos mesmos, que impliquem em melhores resultados organizacionais.

Pelo exposto nos indagamos: Quais as Competências Individuais e Organizacionais da Universidade Federal do Cariri? Quais os passos a serem dados para a implantação de um Processo de Gestão por Competências na UFCA?

2 OBJETIVOS

O objetivo geral deste estudo é propor ações que conduzam a conhecer os fatores organizacionais necessários a implementação de um processo de Gestão por Competências na UFCA. Para isso acreditou-se necessário também:

- a) Conhecer a legislação que instituiu a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal – PNDP (Decreto 9.991/2019 e Decreto 10.506/2020), na visão dos servidores da UFCA e a percepção dos pontos relevantes;
- b) Identificar as facilidades e os desafios na implementação durante o processo e;
- c) Descrever o suporte organizacional necessário para dar sustentação ao modelo de gestão de pessoas por competências.

3 REVISÃO DA LITERATURA SOBRE GESTÃO POR COMPETÊNCIAS

A administração pública vive um momento em que se vislumbra, cada vez mais a necessidade de valorização do servidor público, seja através de uma melhor qualificação. A capacitação tem sido um caminho para o desenvolvimento de uma administração pública que esteja mais competitiva e ajustada às necessidades sociais. Trata-se de uma nova realidade organizacional que ora tem valorizado os saberes da organização, alinhados à necessária coordenação dos comportamentos de seus membros colaboradores. Tudo isso alinhado com uma sociedade hoje muito mais exigente em suas demandas. Daí a necessidade da adoção de um novo modelo de Gestão Pública, mais moderno e integrado com as novas tecnologias disponíveis e a outros setores, a exemplo da capacitação e da avaliação de desempenho.

Este novo Modelo de Gestão tem avançado na administração pública. A implantação do processo de Gestão por Competências é inspirado no reconhecimento da capacidade humana, como um dos fatores capazes de impulsionar o sucesso da organização. É uma forma de ajustar e de reconhecer o talento humano como um valor importante da instituição.

À partir do Decreto nº 5.707/2006, a Gestão por Competências passou a ter certo destaque da Administração Pública, percebida atualmente como importante política de Gestão de Pessoas, fundamental para o aperfeiçoamento e avaliação para a melhoria dos serviços públicos prestados ao cidadão. Atualizaram este instrumento, o Decreto nº 9.991/2019 e o Decreto nº 10.506/2020.

O desenvolvimento de mecanismos efetivos que melhorem a motivação dos servidores e as atividades de gestão de pessoas ainda são desafios emergentes para que se solidifique uma política de gestão de pessoas no setor público e nas universidades.

Embora se encontre amplamente difundida no setor privado, quando se trata de órgãos públicos, a burocracia e os entraves relacionados a legislação vigente, são situações que impedem uma implantação relativamente rápida e

mais fluida. Há que promover-se uma adequação da Gestão por Competências aos instrumentos de avaliação de desempenho e aos processos que deflagram a capacitação dos servidores (Decreto nº 5.707/2006, Decreto Federal nº 9.991/2019 e o Decreto nº 10.506/2020).

Em resumo, os estudos no campo das competências, juntamente com a análise da legislação vigente ainda são de implementação relativamente complexa, pois precisam se adequar a certas condições que precedem a sua implantação, a exemplo da estratégia organizacional pública, sua missão e seus valores.

E ainda há que se levar em conta que, quando questionam a relação entre os objetivos propostos pelos modelos de gestão de competências e seus resultados, autores como Kochanski (1997), Shippmann *et al.* (2000) e Markus, Cooper-Thomas e Allpress (2005) afirmam que são poucos os estudos que evidenciam que modelos de gestão por competências possuem validade preditiva incremental que possam indicar melhorias no desempenho global.

Mesmo assim é uma realidade que cada vez mais, empresas estão adotando esse modelo de Gestão por competências, inclusive o serviço público federal. Um de Barbosa e Rodrigues (2005), que envolveu 119 das maiores empresas dos estados do Rio de Janeiro, Minas Gerais, São Paulo e Rio Grande do Sul, havia 84 delas que já tinham modelos de gestão por competências implantados ou em fase de implantação.

Ante o exposto, observa-se que ainda se utiliza muito no Brasil, a estrutura referencial que organiza competências para subsidiar decisões nas organizações, na forma de um modelo.

4 METODOLOGIA

Trata-se de um estudo de campo descritivo, prospectivo, de natureza qualitativa a ser realizado inicialmente com uma amostra de Técnicos Administrativos Educacionais (TAEs) da Universidade Federal do Cariri (UFCA) – Juazeiro do Norte visando a implantação de um sistema de Gestão por Competências.

4.1 Característica da Organização Estudada

A Universidade objeto do presente estudo é uma entidade pública de ensino superior criada inicialmente à partir da expansão da Universidade Federal do Ceará em 2002, como campus avançado. Passou a receber a denominação de Universidade Federal do Cariri à partir de 05 de junho de 2013, através da Lei nº 12.826, onde é reconhecida como uma autarquia, vinculada ao Ministério da Educação (MEC). Atualmente é composta por 04 (quatro) campi, localizados nas cidades de Juazeiro do Norte (Sede), Crato, Barbalha e Brejo Santo. Disponibilizam a comunidade 21 (vinte e um) cursos de graduação; 02 (dois) cursos de pós-graduação (Especialização); 06 (seis) cursos em nível de mestrado; e 01 (um) curso em nível de doutorado, atendendo a 3.048 alunos vinculados a graduação, e mais de 200 alunos na pós-graduação (PROGRAD/UFCA, 2022).

Conta para isso com uma equipe de 616 servidores efetivos, dentre estes 323 docentes e 293 técnico-administrativos em educação (PROGRAD/UFCA, 2021; PRPI/UFCA, 2020; PROGEP/UFCA, 2021).

Tem como missão,

Promover o conhecimento crítico e socialmente comprometido para o desenvolvimento territorial sustentável”. Seus valores são: “Priorizar o estudante; respeitar e valorizar a diversidade; Cultivar um ambiente saudável e valorizar as pessoas; Primar por uma gestão participativa, ética e transparente; Ser parte da comunidade e valorizar a cultura regional; Comprometer-se com a responsabilidade

social e sustentabilidade; Buscar a inovação administrativa e acadêmica” (UFCA, 2017, p. 47).

Conforme o Planejamento Estratégico Institucional (PEI) 2020/2025 da UFCA, a sua composição envolve:

01 Reitoria

08 Pró-Reitorias

Pró-Reitoria de Administração (PROAD);

Pró-Reitoria de Assuntos Estudantis (PRAE);

Pró-Reitoria de Cultura (PROCULT);

Pró-Reitoria de Extensão (PROEX);

Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas (PROGEP);

Pró-Reitoria de Graduação (PROGRAD);

Pró-Reitoria de Pesquisa, Pós-graduação e Inovação (PRPI);

Pró-Reitoria de Planejamento e Orçamento (PROPLAN).

07 Unidades Acadêmicas

Centro de Ciências Agrárias e da Biodiversidade (CCAB);

Centro de Ciências e Tecnologia (CCT);

Centro de Ciências Sociais Aplicadas (CCSA);

Instituto de Estudos do Semiárido (IESA);

Instituto de Formação de Educadores (IFE);

Instituto Interdisciplinar de Sociedade, Cultura e Artes (IISCA);

Faculdade de Medicina (FAMED).

09 Órgãos Complementares

Auditoria Interna;

Cerimonial;

Ouvidoria Geral;

Procuradoria Geral;

Secretaria de Acessibilidade;

Secretaria de Cooperação Internacional (SCI);

Secretaria de Documentação e Protocolo (SEDOP);

Secretaria de Processos Administrativos Disciplinares e Comissões Permanentes (SEPAD);

Secretaria de Órgãos Deliberativos Superiores (SEODS).

06 Órgãos Suplementares

Diretoria de Articulações e Relação Institucional (DIARI);

Diretoria de Comunicação (DCOM);

Diretoria de Infraestrutura (DINFRA);

Diretoria de Logística e Apoio Operacional (DLA);

Diretoria de Tecnologia da Informação (DTI);

Diretoria de Sistema de Bibliotecas (SIBI).

4.2 População e amostra

A população serão todos os servidores da Universidade Federal do Cariri, Campus de Juazeiro do Norte, os quais constituem um total de aproximadamente 641 pessoas (em 30.03.2023), entre docentes e técnico administrativos, os quais tenham ingressado na instituição via aprovação em concurso público. Serão objeto do estudo aqueles que exercem cargos em comissão, funções gratificadas ou simplesmente exercem seu cargo do concurso.

O questionário para descrição de cargos será destinado apenas para aqueles servidores que exerçam cargos de Direção ou de coordenação. Todos os outros responderão o questionário para o mapeamento das competências individuais.

4.3 Coleta dos Dados

A coleta de dados se dará inicialmente a partir de dois instrumentos (descritos na sequência), podendo outros instrumentos serem desenvolvidos e/ou adaptados ao longo da Revisão da Literatura, para levantamento das Competências organizacionais, Individuais, GAPS e necessidades de capacitação a partir dos Gaps identificados.

Pretende-se Identificar as variáveis acima identificadas, bem como outras sociodemográficas a exemplo de sexo, idade, função, tempo de trabalho na atividade, dentre outras que se fizerem necessárias.

A escolha dos instrumentos iniciais, de perguntas fechadas e abertas, tem o intuito de facilitar a resposta do participante, além de minimizar o tempo dispensado na entrevista.

Oliveira (2003) ressalta que o uso do questionário é uma técnica que permite ao pesquisador obter mais informações sobre a subjetividade e vivências do sujeito, oferecendo ao pesquisador um registro organizado, de forma a atender aos objetivos do estudo.

Utilizar-se-ão os instrumentos relacionados a seguir, de acordo com o propósito da pesquisa, os quais espera-se que sejam capazes de estabelecer as relações devidas entre as variáveis a serem pesquisadas, em atendimento aos objetivos propostos.

- a) Um Questionário para mapeamento das competências individuais, adaptado de Lorezon (2014) e Gramigna (2007). Trata-se de um instrumento desenvolvido por Gramigna (2007) e utilizado por Lorezon (2014), contendo afirmações relativas a cada uma das 15 competências propostas pela autora, onde serão anotadas em que medida o servidor expressa tais competências em seu trabalho. O grau de Conhecimento, Habilidades e Atitudes deverá ser respondido numa escala *Likert* de cinco pontos, que vai de 1 (Discordo inteiramente) a 5 (Concordo plenamente).
- b) Um Questionário para descrição e análise de cargos da Universidade Federal do Cariri (UFCA), adaptado de Lorezon (2014) e Gramigna (2007), com perguntas, a exemplo de: “Qual é o cargo que você desempenha?”; “O que você faz? (listar todas as atividades realizadas)”; “Por que você faz?”; “Quais os objetivos do seu cargo?”; “Quais são os resultados esperados do seu trabalho?”; “Quais são as atividades que você não realiza, mas acha que deveria ser da sua competência?”, dentre outras que se fizerem necessárias.

Este último será respondido apenas pelos servidores em cargos de Direção ou Coordenação.

Os dados serão organizados em uma planilha do *Excel* e, posteriormente analisados à partir de estatística descritiva e inferencial.

Todos os procedimentos preservarão a identidade dos participantes e, estarão de acordo com as normativas regulamentadoras das pesquisas com Seres Humanos (Resoluções n.ºs. 196/96; 466/12 e 510/16 do Conselho Nacional de Saúde). As informações permanecerão sob a guarda dos pesquisadores enquanto durar o trabalho.

Será oficializada a instituição, para autorização do início dos trabalhos.

5 PROCEDIMENTOS

5.1 Descrição do Mapeamento de Competências na UFCA

Gramigna (2007) propõe a classificação das competências baseadas no Planejamento Estratégico, de onde parte das competências descritas de maneira mais genérica e abrangente para aquelas mais específicas. Orienta a categorização de tais competências como Diferenciais, essenciais e básicas, conforme quadro a seguir:

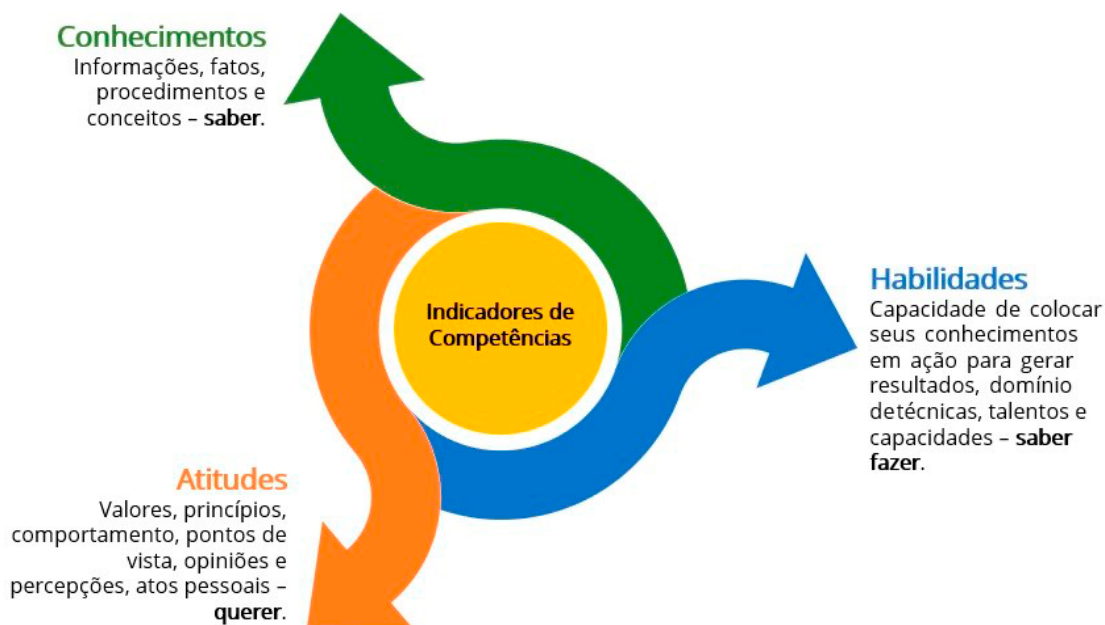
Quadro 1 – Classificação das competências por categorias

Categorias de Competências	Definições
Diferenciais	Consideradas estratégicas, estabelecem a vantagem competitiva da empresa, são identificadas no estabelecimento da missão empresarial e descritas de forma genérica, sendo constituídas por um conjunto de capacitações que auxiliam a empresa a alcançar seus resultados e fazer o diferencial no mercado.
Essenciais	São as identificadas e definidas como as mais importantes para o sucesso do negócio e devem ser percebidas pelos clientes.
Básicas	Necessárias para manter a organização funcionando, são percebidas no ambiente interno; estimulam e alicerçam o clima de produtividade.

Fonte: Adaptado de Gramigna (2007).

Ainda segundo Gramigna (2007) é possível definir as Competências à partir de três seguimentos de indicadores: Conhecimentos, Habilidades e Atitudes, a saber:

Seguimentos de Indicadores de Competências



Na sequência, o Quadro 2, apresenta as definições das competências, definidas como essenciais.

Na sequência, o Quadro 2, apresenta as Competências relevantes para a eficiência do setor público, conforme Gramigna (2007).

Quadro 2 – Competências relevantes para a eficiência do setor público

Competência	Descrição
Capacidade empreendedora	Facilidade para identificar novas oportunidades de ação, propor e implementar soluções aos problemas e necessidades que se apresentam, de forma assertiva, inovadora e adequada ao contexto.
Capacidade de trabalhar sob pressão	Capacidade para selecionar alternativas de forma perspicaz e implementar soluções tempestivas diante de problemas identificados, considerando suas prováveis consequências.
Comunicação	Capacidade de ouvir, processar e compreender o contexto da mensagem, expressar-se de diversas formas e argumentar com coerência usando o <i>feedback</i> de forma adequada, para facilitar a interação entre as partes.
Criatividade	Capacidade para conceber soluções inovadoras viáveis e adequadas para as situações apresentadas.
Flexibilidade	Habilidade para adaptar-se oportunamente às diferentes exigências do meio e capacidade de rever postura diante de novas realidades.
Liderança	Capacidade para catalisar os esforços grupais, a fim de atingir ou superar os objetivos organizacionais, estabelecendo um clima motivador, formando parcerias e estimulando o desenvolvimento da equipe.

Motivação	Capacidade de demonstrar interesse pelas atividades a serem executadas, tomando iniciativas e mantendo atitude de disponibilidade, e de apresentar postura de aceitação e vitalidade, que indica energia para os trabalhos.
Negociação	Capacidade de expressar e de ouvir o outro, buscando o equilíbrio e soluções satisfatórias nas propostas apresentadas pelas partes, quando há conflitos de interesse, e de observar o sistema de trocas que envolve o contexto.
Planejamento	Capacidade para planejar as ações para o trabalho, atingindo resultados por meio do estabelecimento de prioridades, metas tangíveis, mensuráveis e dentro de critérios de desempenho válidos.
Visão sistêmica	Capacidade para perceber a integração e interdependência das partes que compõem o todo, visualizando tendências e possíveis ações capazes de influenciar o futuro.
Relacionamento interpessoal	Habilidade para interagir com as pessoas de forma empática, inclusive diante de soluções conflitantes, demonstrando atitudes positivas, comportamentos maduros e não combativos.

Fonte: Adaptado de Gramigna (2007).

Antes de iniciar a coleta dos dados, propriamente dita, será necessária a obtenção de uma solicitação da autorização formal da Universidade Federal do Cariri (UFCA), conforme documento “A” em anexo.

Segue-se o desenho das fases da proposta de implementação da Gestão de Pessoas por competências da UFCA, conforme a Figura 1.

Figura 1 - Desenho das fases da proposta de implementação da Gestão de Pessoas por competências da UFCA

Desenho das Fases da Implementação da Gestão de Pessoas por Competências



Fonte: Autores CDP, 2022.

Fase 1

Pesquisa documental e exploratória para obtenção dos dados secundários da instituição estudada, no caso a UFCA. Observar-se-á: Estrutura organizacional; dados de Identificação do quadro funcional, Organograma, atividades realizadas na Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas.

Para efetivação desta Fase 1, será necessário um levantamento e análise de documentos internos, organizando-se informações sobre os servidores (faixa etária, nível de escolaridade e outras informações que se fizerem necessárias). Também um detalhamento da estrutura dos cargos em comissão existentes, bem como funções gratificadas.

A Figura 2 a seguir, apresenta um detalhamento da Fase 1 da proposta de implantação, a saber:

Figura 2 – Detalhamento da primeira fase da proposta de implantação da Gestão de Pessoas por competências da UFCA

Primeira Fase da Implantação: Coletar Dados da Organização



Fonte: Autores CDP, 2022.

Fase 2

Será feito um levantamento e análise da política de gestão de pessoas e a política de capacitação dos servidores da Universidade Federal do Cariri (UFCA). Para isso serão analisados: a) o número atual de capacitações por servidor; b) a existência ou não de controle das capacitações; c) as formas de feedback. Essas

informações após coletadas, deverão ser tabuladas por categoria funcional (docentes, técnicos administrativos), em conformidade com o Quadro 2 a seguir.

Quadro 2 – Categorias de análise da segunda fase

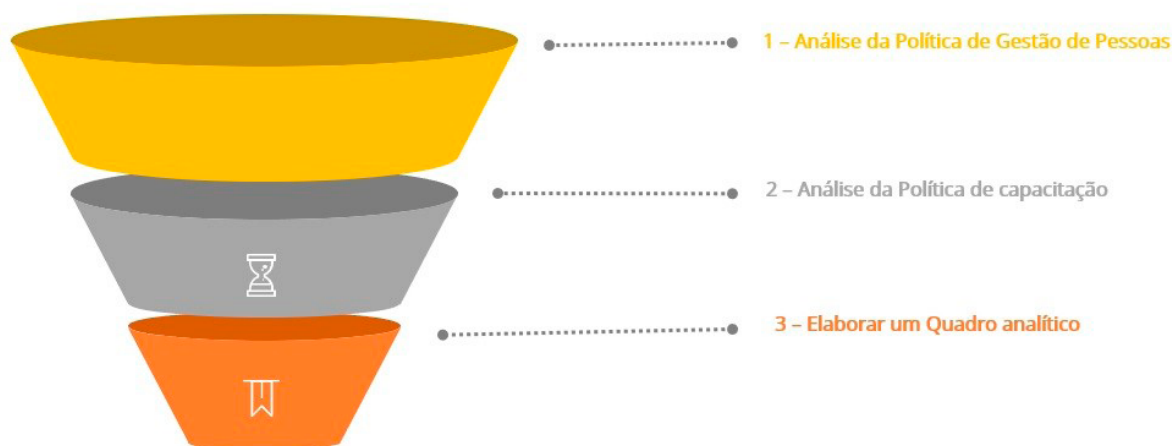
Objetivos específicos	Categorias	Subcategorias
Analisar a política de capacitação dos Técnicos Administrativos	Técnicos Administrativos	1- Número atual de capacitações por servidor; 2- Dispositivos de controle das capacitações (Quantas e como); Meios de feedback (Quantos e como)
Analisar a política de capacitação dos Docentes	Docentes	3- Número atual de capacitações por servidor; 4- Dispositivos de controle das capacitações (Quantas e como); 5- Meios de feedback (Quantos e como)

Fonte: Adaptado de Lorezon (2014).

A Figura 3 a seguir, apresenta um detalhamento gráfico da Fase 2 da proposta de implantação, a saber:

Figura 3 – Detalhamento da segunda fase da proposta de implantação da Gestão de Pessoas por competências da UFCA

**Segunda Fase da Implantação:
Análise das políticas de Gestão e Capacitação de Pessoas**



Fonte: Autores CDP, 2022.

Fase 3

Nesta fase será realizado o mapeamento das competências organizacionais e individuais com base no modelo de Gramigna (2007), bem como procedida a definição dos perfis de competências conforme modelo de Brandão (2012). Para o mapeamento das competências organizacionais adotar-se-á, as categorias, conforme descritas no quadro 3 (adaptado de Gramigna, 2007).

Na sequência, o Quadro 3, apresenta as definições das competências, definidas como essenciais para o serviço público, conforme Gramigna (2007).

Quadro 3 – Competências relevantes para a eficiência do setor público

Competência	Descrição
Capacidade empreendedora	Facilidade para identificar novas oportunidades de ação, propor e implementar soluções aos problemas e necessidades que se apresentam, de forma assertiva, inovadora e adequada ao contexto.
Capacidade de trabalhar sob pressão	Capacidade para selecionar alternativas de forma perspicaz e implementar soluções tempestivas diante de problemas identificados, considerando suas prováveis consequências.
Comunicação	Capacidade de ouvir, processar e compreender o contexto da mensagem, expressar-se de diversas formas e argumentar com coerência usando o <i>feedback</i> de forma adequada, para facilitar a interação entre as partes.
Criatividade	Capacidade para conceber soluções inovadoras viáveis e adequadas para as situações apresentadas.
Flexibilidade	Habilidade para adaptar-se oportunamente às diferentes exigências do meio e capacidade de rever postura diante de novas realidades.
Liderança	Capacidade para catalisar os esforços grupais, a fim de atingir ou superar os objetivos organizacionais, estabelecendo um clima motivador, formando parcerias e estimulando o desenvolvimento da equipe.
Motivação	Capacidade de demonstrar interesse pelas atividades a serem executadas, tomando iniciativas e mantendo atitude de disponibilidade, e de apresentar postura de aceitação e vitalidade, que indica energia para os trabalhos.
Negociação	Capacidade de expressar e de ouvir o outro, buscando o equilíbrio e soluções satisfatórias nas propostas apresentadas pelas partes, quando há conflitos de interesse, e de observar o sistema de trocas que envolve o contexto.
Planejamento	Capacidade para planejar as ações para o trabalho, atingindo resultados por meio do estabelecimento de prioridades, metas tangíveis, mensuráveis e dentro de critérios de desempenho válidos.
Visão sistêmica	Capacidade para perceber a integração e interdependência das partes que compõem o todo, visualizando tendências e possíveis ações capazes de influenciar o futuro.
Relacionamento interpessoal	Habilidade para interagir com as pessoas de forma empática, inclusive diante de soluções conflitantes, demonstrando atitudes positivas, comportamentos maduros e não combativos.

Fonte: Adaptado de Gramigna (2007).

A Figura 4 a seguir, apresenta um detalhamento gráfico das Fases 3 e 4 da proposta de implantação, a saber:

Figura 4 – Detalhamento da terceira e quarta fases da proposta de implantação da Gestão de Pessoas por competências da UFCA



Fonte: Autores CDP, 2022.

As Competências serão mapeadas e/ou confirmadas à partir da técnica de Grupo focal, conduzida pelos organizadores da pesquisa, junto aos servidores em cargos de direção.

Inicialmente será apresentado uma contextualização do tema a ser discutido, abordando-se a “gestão de pessoas por competências” e o “quadro das competências relevantes para a eficiência do setor público”, que é composto por onze competências organizacionais (Quadro 3). Também será apresentado a visão missão e valores organizacionais da UFCA.

No caso das Competências individuais, as categorias de análise para o mapeamento das competências individuais, bem como para a definição dos perfis de competências dos cargos serão justamente aquelas a propostas por Gramigna (2007), a saber:

1) Autodesenvolvimento e gestão do conhecimento; 2) Capacidade de adaptação e flexibilidade; 3) Capacidade empreendedora; 4) Capacidade negocial; 5) Comunicação e interação; 6) Criatividade e inovação; 7) Cultura da qualidade; 8) Liderança; 9) Motivação e energia pra o trabalho; 10) Orientação para resultados; 11) Planejamento e organização; 12) Relacionamento interpessoal; 13) Tomada

de decisão; 14) Trabalho em equipe; 15) Visão sistêmica.

Por conta dos educadores estarem mais desafiados ao desempenho de atividades de ensino, pesquisa e extensão, além de gestão de projetos e atividades de administração, optou-se metodologicamente pela utilização das mesmas competências individuais para todos os servidores (docentes e técnicos administrativos em educação). A participação dos docentes em atividades diversificadas, estimuladas e regulamentadas por legislação federal e por regulamentação interna da UFCA, tendem a exigir competências outras, para além da função docente.

O mapeamento das competências individuais, devidamente descritas em forma de conhecimentos, habilidades e atitudes (observe-se o anexo2), será realizado, através do questionário 2 (Adaptado de Lorezon (2014) e Gramigna (2007)), em anexo (Anexo 3).

Este instrumento contém perguntas, em conformidade com as 15 Competências relevantes para a eficiência do setor público, com possibilidade de respostas em uma escala do tipo *Likert* de cinco pontos. Leva em conta, para cada uma das competências, o conhecimento, habilidade e atitude mais característica. Será enviado via e-mail (via *GoogleForms*). Os resultados serão tabulados em uma planilha eletrônica do tipo Excel.

5.2 Questões éticas

Todos os procedimentos preservarão a identidade dos participantes e, estarão de acordo com as normativas regulamentadoras das pesquisas com Seres Humanos (Resoluções n.ºs. 196/96; 466/12 e 510/16 do Conselho Nacional de Saúde). As informações permanecerão sob a guarda dos pesquisadores enquanto durar o trabalho.

Será oficializada a instituição, para autorização do início dos trabalhos.

Cronograma de Atividades

ATIVIDADES	Ano 1				Ano 2			
	Jan-Mar	Abr-Jun	Jul-Set	Out-Dez	Jan-Mar	Abr-Jun	Jul-Set	Out-Dez
Revisão de literatura (Inclui Legislação)								
Elaboração do Roteiro do Projeto de pesquisa								
Formatação dos primeiros questionários piloto para levantamento das competências								
Reuniões com o grupo de trabalho para ajustes finais								
Submissão ao comitê de ética								
Avaliação/Aprovação do comitê de ética								
Aplicação dos questionários								
Coleta de dados								
Análise dos dados								
Redação dos resultados da pesquisa								
Apresentação e Discussão com a Chefia do Relatório do estudo								
Eventuais ajustes								

Orçamento

DESCRIÇÃO	FINALIDADE	QUANTIDADE
1. ESTRUTURA FÍSICA (utilização de laboratórios, salas, ambientes especiais e outros)		
Sala para Reuniões	Ambientar as reuniões para discussões sobre as ações do projeto	1
2. MATERIAL DE CONSUMO (material gráfico, recursos didáticos, material de divulgação e outros)		
Banners	Utilizado em ações de divulgação, junto aos servidores.	Aproximadamente 1 por ano
Cartilha informativa (do CDP – Progep, sobre o processo de Gestão por Competências)	Utilizado em ações informativas aos servidores participantes.	Aproximadamente 1 no ano da implantação
Material de Papelaria (canetas, papéis)	Utilizados nas atividades de escrita e discussão	2 canetas coloridas e 1 resma de papel ofício
Impressões	Utilizadas na confecção do projeto.	Aproximadamente 200 impressões por mês (papel ofício A4)
3. OUTRAS DESPESAS		
Passagens de ônibus/ Gasolina	Utilizado no deslocamento dos membros para as ações junto a outras instituições de educação de nível superior que possam servir de referência para troca de informações.	04 passagens/bianual

Observação: Estas informações não garantem qualquer tipo de auxílio financeiro ou custeio destes insumos por parte da UFCA.

REFERÊNCIAS

BARBOSA, A. C. Q.; RODRIGUES, M. A. Um olhar sobre os modelos de gestão de competências adotados por grandes empresas brasileiras. *In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO DE PÓSGRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO ENANPAD*, 29., 2005, Brasília. **Anais...** Brasília, 2005. CD-ROM.

BRANDÃO, H. P.; BORGES-ANDRADE, J. E. Causas e efeitos da expressão de competências no trabalho: para entender melhor a noção de competência. **Revista de Administração Mackenzie**, 2007, no prelo.

BRANDÃO, Hugo Pena. **Mapeamento de Competências**: ferramentas, exercícios e aplicações em gestão de pessoas. 2. ed. [3. Reimpr.]. São Paulo: Atlas, 2020.

BRANDÃO, H. P. **Mapeamento de competências**: métodos, técnicas e aplicações em gestão de pessoas. São Paulo: Atlas, 2012.

BRASIL. **Decreto n.º 5.707**, de 23 de fevereiro de 2006. Institui a política e as diretrizes para o desenvolvimento de pessoal da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, e regulamenta dispositivos da Lei de 11 de dezembro de 1990. Brasília, DF: 2006. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2004-2006/2006/Decreto/D5707.htm. Acesso em: 13 nov. 2021.

BRASIL. **Portaria MP nº 208** de 25/07/2006. Dispõe sobre a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal. Disponível em: <https://www.legisweb.com.br/legislacao/?id=196672>. Acesso em 13/Nov/2021.

BRASIL. **Lei n.º 8.112**, de 11 de dezembro de 1990. Dispõe sobre o regime jurídico dos servidores públicos civis da União, das autarquias e das fundações públicas federais. Brasília, DF: 1990. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l8112cons.htm. Acesso em: 7 nov. 2021.

BRASIL. UNIVERSIDADE FEDERAL DO CARIRI - UFCA. **Estrutura organizacional**. Disponível em: <https://www.ufca.edu.br/instituicao/administrativo/acesso-a-informacao/institucional/#accordion-2>. Acesso em: 17/08/2020.

BRASIL. Conselho Nacional de Saúde. **Resolução nº 196/96**. 1996. Recuperado em 31 de outubro de 2017, de http://bvsms.saude.gov.br/bvs/saudelegis/cns/1996/res0196_10_10_1996.html. Acesso em 10/Nov/2021.

BRASIL. Conselho Nacional de Saúde. **Resolução nº 466/12**. 2012. Recuperado em 31 de outubro de 2017, de http://bvsms.saude.gov.br/bvs/saudelegis/cns/2013/res0466_12_12_2012.html. Acesso em 10/Nov/2021.

BRASIL. Conselho Nacional de Saúde. **Resolução nº 510/2016**. 2016. Recuperado em 31 de outubro de 2017, de <http://conselho.saude.gov.br/resolucoes/2016/Reso510.pdf>. Acesso em 10/Nov/2021.

BRASIL. MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO. UNIVERSIDADE FEDERAL DO CARIRI – UFCA. Disponível em: <https://documentos.ufca.edu.br>. Acesso em: 10/Nov/2021.

BRASIL. **Lei nº 12.826** de 05 de junho de 2013. Dispõe sobre a criação da Universidade Federal do Cariri - UFCA, por desmembramento da Universidade Federal do Ceará e dá outras providências. Disponível em: <https://presrepublica.jusbrasil.com.br/legislacao/1035156/lei-12826-13>. Acesso em 10/Nov/2021.

BRASIL. UNIVERSIDADE FEDERAL DO CARIRI – UFCA. Disponível em: <https://www.ufca.edu.br/>. 2017. Acesso em: 07/Nov/2021.

GRAMIGNA, Maria Rita. **Modelo de competência e gestão de talentos**. 2. ed. São Paulo: Pearson Prantece Hall, 2007.

KOCHANSKI, J. Competency-based management. **Training and Development**, New York, v. 51, n. 10, p. 41-44, Oct. 1997.

LORENZON, Ana Luisa Hentges. Gestão de pessoas por competência para o desenvolvimento organizacional: o caso Instituto Federal Farroupilha, *campus Santo Augusto*. **Dissertação de Mestrado**, Ijuí, 2014.135 f.

MARKUS, L. H.; COOPER-THOMAS, H. D.; ALLPRESS, K. N. Confounded by competencies? An evaluation of the evolution and use of competency models. **New Zealand Journal of Psychology**, Wellington, v. 34, n. 2, p. 117-126. July/Oct. 2005.

OLIVEIRA JR., M. M. **Competências essenciais e conhecimento na empresa**, 2003. In: FLEURY, M. T. L.; OLIVEIRA JR., M. M. Gestão estratégica do conhecimento: integrando aprendizagem, conhecimento e competências. São Paulo: Atlas, 2001. p. 121-156.

PRÓ-REITORIA DE PLANEJAMENTO E ORÇAMENTO DA UNIVERSIDADE FEDERAL DO CARIRI – UFCA. **Planejamento Estratégico Institucional – PEI 2025** Disponível em: https://documentos.ufca.edu.br/wp-folder/wp-content/uploads/2020/02/PEI_UFCA_2025.pdf. Acesso em: 03/10/2022.

SHIPPMANN, J. S. *et al.* The practice of competency modeling. **Personnel Psychology**, Michigan, v. 53, p. 703-740, 2000.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO CARIRI – UFCA. **Relação de Servidores da Universidade Federal do Cariri**. Disponível em: <https://www.ufca.edu.br/instituicao/servicos/gestao-de-pessoas/relacao-de-servidores-da-ufca/>. Acesso em: 03/10/2022.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO CARIRI – UFCA. **Missão, Visão e Valores**. Disponível em: <https://www.ufca.edu.br/instituicao/missao-visao-e-valores/>. Acesso em: 03/10/2022.

ANEXOS

Anexo 1 – Carta da Instituição (Para autorização da pesquisa pela Instituição)

Anexo 2 – Questionário 1 (Questionário para mapeamento das competências individuais, adaptado de Lorezon (2014) e Gramigna (2007)).

Anexo 3 – Questionário 2 (Questionário para descrição e análise de cargos da Universidade Federal do Cariri - UFCA, Campus Juazeiro do Norte-CE, Adaptado De Lorezon (2014) e Gramigna (2007)).

Anexo 4 – Termo de Consentimento Livre e Esclarecido.

Quadro 1– Categorias de análise para mapeamento das competências individuais e para definição dos perfis de competências dos cargos

Competência	Categoria	Subcategoria
Auto- desenvolvimento e gestão do conhecimento	Habilidades	Sabe identificar necessidades próprias; Participa de eventos de desenvolvimento; Tem o hábito de ler; Aprende coisas novas; Mantém se atualizado; Identifica ações para desenvolvimento; Sabe usar as críticas recebidas para se desenvolver; Pergunta o que não sabe; Conhece seus pontos fortes; Conhece seus pontos fracos.
	Conhecimentos	Sobre os cursos de sua área oferecidos na organização e pelo mercado; Sobre fontes de leitura para o autodesenvolvimento; Acerca das exigências do cargo; A respeito do perfil de competências do cargo; Sobre as próprias necessidades de desenvolvimento.
	Atitudes	Toma a iniciativa; Gosta de participar de treinamentos e eventos de desenvolvimento; Gosta de aprender coisas novas; Gosta de ler; Procura conhecer seus pontos fortes; Procura conhecer suas dificuldades; Apresenta humildade para reconhecer que precisa de desenvolvimento.

Capacidade de adaptação e flexibilidade	Habilidades	Posiciona-se de acordo com seus princípios e valores, respeitando o outro; Convive e enfrenta as mudanças, mantendo qualidade e produtividade (desempenho); Adapta-se a situações adversas; Muda de posicionamento quando percebe que o ganho para o todo é mais importante que o ganho individual, mantendo o comprometimento com resultados.
	Conhecimentos	A respeito dos contextos da atualidade, fatos e informações da empresa e do mercado em geral.
	Atitudes	Disposição para rever e mudar de opinião quando necessário (quebrar paradigmas); Demonstração de respeito por ideias contrárias; Abertura ao novo; Disponibilidade para mudar as referências pessoais (mudança de processos, local de trabalho, equipe, funções, etc).
Capacidade empreendedora	Habilidades	Estabelece objetivos e metas realistas e oportunos; Coloca em prática os planos elaborados (toca projetos); Implementa suas ideias, acompanhando as atividades e promovendo melhorias; Sabe criar alternativas novas e eficazes para a solução dos problemas detectados; Apresenta iniciativa própria para estabelecer parcerias e negociações, a fim de alcançar os resultados pretendidos; Motiva-se diante de problemas, barreiras e desafios (resiliência); Age com autonomia e responde pelos riscos assumidos e resultados atingidos.
	Conhecimentos	A respeito de informações estratégicas da empresa e/ou do negócio; Sobre cenários e tendências de mercado; Ferramentas de análise de problemas.
	Atitudes	Toma a iniciativa, é proativo, busca informações; Revela interesse, disponibilidade e comprometimento; Demonstra energia e entusiasmo; Não desamina quando algo dá errado (persistência); Mostra gostar de vencer, alcançar metas e obter resultados (dinamismo); Demonstra ser persistente na implantação das soluções; Propõe-se a realizar atividades desconhecidas.

Capacidade negocial	Habilidades	Prepara antecipadamente os planos de negociação; Informa-se sobre o conteúdo da negociação; Ouve os argumentos da outra parte com tranquilidade e argumenta com propriedade; Age com persuasão (ouve, percebe as nuances e acha a chave para ligar os fatos); Reage com tranquilidade a argumentos combativos; Diante das objeções, indica os benefícios da negociação; Obtém a melhor negociação para a organização, com postura de empatia.
	Conhecimentos	Básicos das técnicas de negociação; Acerca do produto ou do serviço a negociar; Sobre o mercado e os concorrentes.
	Atitudes	Valoriza o planejamento e a organização de informações antes de iniciar a negociação; Demonstra flexibilidade; Interessa-se em conhecer estratégias e táticas de negociação; Valoriza resultados ganha-ganha; Inspira confiança.
Comunicação e interação	Habilidades	Apresenta a comunicação falada, escrita ou gráfica de forma organizada e correta; Comunica-se por meio de argumentos, fatos e dados coerentes; Mantém sua equipe atualizada, informando fatos novos; Sabe ouvir, fornecer e receber <i>feedback</i> de forma educada e cortês; Quando se comunica, os outros entendem; Interpreta a comunicação com propriedade (entende); Não é prolixo (subjetivo e cansativo).
	Conhecimentos	Sobre o processo de comunicação; Acerca das técnicas de expressão verbal; Sobre tecnologias da informação utilizadas na empresa; Sobre língua portuguesa.
	Atitudes	Adota postura de escuta e interesse pelo que os outros falam; Busca informações e pergunta quando tem dúvida; nas discussões, esclarece seus pontos de vista quando os outros solicitam; reage de forma natural a <i>feedback</i> que inclui crítica; oferece <i>feedback</i> com propriedade, cortesia e respeito pela outra parte (mesmo quando este inclui crítica); busca aproximação com as pessoas e é receptivo aos contatos; procura expressar-se com clareza e objetividade.

Criatividade e inovação	Habilidades	Usa a imaginação para resolver problemas; Usa analogias, comparações e/ou metáforas; Coloca as ideias em ação; Estrutura as ideias novas de forma que os outros entendam; Usa estratégias criativas para resolver problemas; Adota métodos diferenciados para situações específicas.
	Conhecimentos	Propõe novas formas de trabalho. A respeito de técnicas de resolução de problemas; Sobre ferramentas da criatividade.
	Atitudes	Busca formas diferentes de trabalho; Apresenta facilidade em gerar novas ideias; Tem disponibilidade para ouvir e aproveitar as ideias dos outros; Mantém atitude espontânea; Demonstra estabilidade emocional e bom humor; Propõe formas diferentes de trabalho; Demonstra autoconfiança.
Cultura da qualidade	Habilidades	Sabe estabelecer indicadores de desempenho das metas e acompanhá-los; Sabe ouvir críticas, sugestões e solicitações de clientes; Usa com propriedade o marketing de relacionamento; Age com exatidão e agilidade no atendimento das necessidades do cliente; Atende de forma correta, deixando o cliente satisfeito; cria canais de comunicação com o cliente; Age com foco em resultados que favoreçam as partes.
	Conhecimentos	Sobre ferramentas da qualidade adotadas na empresa; Sobre funcionamento e a estrutura de uma empresa, compreendendo a inter-relação e a interdependência entre as partes; Básico de estatística.
	Atitudes	Demonstra reconhecer o real valor do cliente para o negócio da empresa; Interessa-se em conhecer as necessidades dos clientes internos e externos, procurando meios de atendê-las (ver pela ótica do cliente); É receptivo a críticas, sugestões e às solicitações dos clientes; Procura desenvolver as tarefas com qualidade; Procura acertar sempre e corrigir falhas; Dá importância aos indicadores de desempenho das metas e os acompanha; É persistente na implantação de soluções.

Motivação e energia para o trabalho	Habilidades	Atende às demandas com prontidão, assertividade e rapidez; Incentiva as pessoas a atingir metas; Informa os progressos do grupo e ao grupo; Elogia colegas e demonstra alegria quando estes atingem resultados; Obtém a cumplicidade do grupo; Mantém comportamentos que indicam motivação; Levanta o moral do grupo.
	Conhecimentos	Sobre técnicas de automotivação; Básicos sobre motivação.
	Atitudes	Busca novas alternativas diante de problemas reais; inicia o trabalho; apresenta prontidão para o trabalho; interessa-se pelo trabalho; é receptível e disponível; demonstra satisfação com o trabalho (entusiasmo); apresenta postura de aceitação (nos gestos e na fala).
Orientação para resultados	Habilidades	Atua de acordo com os planos; obtém resultados; mantém padrão de qualidade em seu trabalho; cumpre metas; persegue objetivos; analisa contextos, identificando indicadores favoráveis a resultados.
	Conhecimentos	Sobre o negócio; Sobre o mercado; A respeito das ferramentas de gestão disponíveis na empresa; Acerca dos processos de trabalho.
	Atitudes	Valoriza resultados; Enxerga-se como dono do negócio; Apresenta posturas que indicam seu comprometimento com resultados; Mantém o foco nas metas e nos resultados.
Planejamento e organização	Habilidades	Analisa contextos de forma objetiva, lógica e correta; estabelece objetivos e monta estratégias para colocar os planos em ação; define com propriedade metas que sejam mensuráveis e atingíveis; usa instrumentos de acompanhamento (monitoramento de resultados por intermédio de gráficos, ferramentas, controles visuais, etc.); define padrões de desempenho com lógica; realinha metas quando estas vão em direção contrária aos objetivos da organização; identifica e corrige desvios em tempo hábil; obtém resultados dentro dos prazos estabelecidos; avalia o que é urgente e importante; administra o tempo.
	Conhecimentos	Básicos sobre planejamento tático e operacional; Outros: técnicas de reunião, uso da agenda (de papel ou eletrônica), computador.
	Atitudes	Valoriza o planejamento; Demonstra gosto pela organização do local onde trabalha; Busca informações sobre recursos disponíveis; Valoriza planos e estratégias; Prioriza o planejamento antes da ação; Demonstra assumir compromissos com as metas traçadas.

Relacionamento interpessoal	Habilidades	É agradável nos contatos e angaria a simpatia do grupo; Contorna situações conflitantes com propriedade e flexibilidade; Interage com as pessoas de maneira espontânea; Estabelece clima de confiança; Mantém bom relacionamento; Consegue a colaboração e o respeito das pessoas de sua equipe.
	Conhecimentos	Acerca da dinâmica e do funcionamento dos grupos; Sobre princípios da inteligência emocional.
	Atitudes	Mantém bom relacionamento com equipe, usuários e fornecedores; demonstra comportamentos não combativos; é bem-humorado; é receptivo(a) à aproximação das pessoas; mostra-se disponível para ajudar e cooperar com os grupos; reage de forma educada às provocações; nas discussões adota postura de escuta e de interesse pelo que os outros falam; quando se dirige às pessoas, age com flexibilidade e empatia.
Tomada de decisão	Habilidades	Toma decisões relativamente rápidas visando à melhoria contínua; enfrenta situações arriscadas com assertividade e responsabilidade; analisa o contexto da tomada de decisão, calculando os riscos; toma decisões orientadas para os clientes internos e externos; consegue argumentar e convencer as pessoas em relação à pertinência da decisão (capacidade de persuasão); adota métodos e critérios específicos para tomar decisões; percebe quando emocional interfere nas decisões.
	Conhecimentos	A respeito do próprio trabalho (competências técnicas); Sobre sistemas gerenciais que envolvem a decisão; Acerca de metodologias para a solução de problemas e tomada de decisão.
	Atitudes	Pensa e pondera antes de agir; considera o contexto que envolve a decisão (cenários, tendências, variáveis, indicadores, etc.); demonstra bom senso e segurança; demonstra autoconfiança; gosta de desafios e enfrenta riscos com tranquilidade; assume as responsabilidades pelas decisões tomadas; estimula o debate, evitando colocar-se como o dono da verdade; demonstra não se deixar levar pelas emoções em situações de tensão; demonstra possuir valores construtivos, tais como ética, honestidade, justiça.

Trabalho em equipe	Habilidades	Obtém a colaboração, a participação e o comprometimento do grupo na busca de resultados; Participa ativamente dos trabalhos, deixando espaço para a participação dos demais; Avalia sua participação e também do restante do grupo, considerando os resultados esperados; Descontra o ambiente e preserva o humor mesmo diante das dificuldades; Integra novos membros na equipe.
	Conhecimentos	Sobre a dinâmica e a estrutura de funcionamento dos grupos; A respeito das técnicas de comunicação e do relacionamento humano.
	Atitudes	Demonstra disponibilidade para ajudar os outros; Respeita os pontos de vista das pessoas e as diferenças individuais; Sabe expor seus pontos de vista sem desvalorizar os dos outros; Coloca-se no lugar do outro e compreende eventuais dificuldades (empatia); Busca a colaboração/comprometimento do grupo em prol de objetivos comuns; Tem interesse pela coesão do grupo; É aberto às opiniões alheias; Acredita no comprometimento/colaboração para o andamento dos trabalhos; Tem transparência de atitudes/ética.
Visão sistêmica	Habilidades	Percebe a inter-relação das partes; Visualiza a perspectiva para os negócios; Percebe e analisa as situações, gerando informações e estratégias para os negócios, antes de tomar decisões; Estabelece interfaces de negócio entre a sua área e os objetivos empresariais; Acompanha mudanças e tendências de mercado; Analisa ações que agregam valor ao negócio; Analisa e seleciona informações, estabelecendo conexões necessárias ao desenvolvimento do trabalho; Percebe sua posição na cadeia dos processos internos e as consequências das ações tomadas.
	Conhecimentos	Informações de mercado; A respeito da cultura e da política da empresa/instituição; Amplas informações acerca do próprio segmento de seu negócio.
	Atitudes	Demonstra interesse e curiosidade pelos negócios, clientes e mercado; Instiga as pessoas a refletir sobre as oportunidades existentes; Orienta antecipadamente as pessoas sobre os riscos e oportunidades no contexto global; Valoriza os resultados macro; Valoriza o todo e a interdependência das áreas; Busca informações; Orienta-se pela visão de longo prazo.

Anexo 2 – Questionário para mapeamento das competências individuais

Nome do servidor: _____

Cargo: _____

Função gratificada ou Cargo de direção: () Não () Sim. Qual? _____

Prezado Servidor, a seguir são apresentadas competências relevantes para o exercício de um cargo. Por favor, leia atentamente tais competências, e considerando o seu desempenho atual, avalie em que medida você expressa essas competências em seu trabalho. Marque com um X (apenas uma alternativa), qual o grau de conhecimento, habilidade e atitude que você usa na execução de suas atividades em seu posto de trabalho. Não deixe nenhuma questão em branco!

Para responder a cada afirmação, posicione-se utilizando a seguinte legenda:

Discordo inteiramente	1	L
Discordo em parte	2	
Não concordo e nem discordo	3	K
Concordo em parte	4	
Concordo plenamente	5	J

COMPETÊNCIA 1 - AUTODESENVOLVIMENTO E GESTÃO DO CONHECIMENTO

Definição: Capacidade de aceitar as próprias necessidades de desenvolvimento e de investir tempo e energia no aprendizado contínuo.

Nº	Habilidades	L		K		J
		1	2	3	4	5
1	Uso as críticas recebidas para me desenvolver, conheço meus pontos fortes e fracos.					
	Conhecimentos	1	2	3	4	5
2	Defino as minhas próprias necessidades de desenvolvimento.					
	Atitudes	1	2	3	4	5
3	Gosto de participar de treinamentos e eventos de desenvolvimento, aprendendo coisas novas.					

COMPETÊNCIA 2 - CAPACIDADE DE ADAPTAÇÃO E FLEXIBILIDADE

Definição: Capacidade para adaptar-se oportunamente às diferentes exigências do meio, sendo capaz de rever sua postura diante de novas realidades.

	Habilidades	1	2	3	4	5
4	Convivo e enfrento as mudanças, mantendo qualidade e produtividade, adaptando-me às situações adversas.					

	Conhecimentos	1	2	3	4	5
5	Identifico as vantagens e o valor das mudanças e inovações, bem como a importância de adaptar-se a elas.					
	Atitudes	1	2	3	4	5
6	Estou disposto e sou capaz de mudar minhas táticas e comportamentos instantaneamente sempre que necessário.					
COMPETÊNCIA 3 – CAPACIDADE EMPREENDEDORA						
Definição: Facilidade para identificar novas oportunidades de ação e capacidade para propor e implementar soluções aos problemas e necessidades que se apresentam de forma assertiva e adequada ao contexto.						
	Habilidades	L		K		J
		1	2	3	4	5
7	Sei criar alternativas novas e eficazes para a solução de problemas detectados.					
	Conhecimentos	1	2	3	4	5
8	Identifico as vantagens e o valor das ações empreendedoras no ambiente organizacional e/ou no mercado.					
	Atitudes	1	2	3	4	5
9	Tomo iniciativa, sou proativo e busco informações.					
COMPETÊNCIA 4 – CAPACIDADE NEGOCIAL						
Definição: Capacidade de se expressar e de ouvir o outro, buscando o equilíbrio de soluções satisfatórias nas propostas apresentadas pelas partes.						
	Habilidades	1	2	3	4	5
10	Ajo com persuasão (ouço, percebo as nuances e acho a chave para ligar os fatos, apresentando minhas ideias da melhor forma).					
	Conhecimentos	1	2	3	4	5
11	Identifico as vantagens e o valor da negociação no ambiente interno e com a comunidade escolar.					
	Atitudes	1	2	3	4	5
12	Adoto as melhores táticas e estratégias de negociação como ferramenta de trabalho.					
COMPETÊNCIA 5 – COMUNICAÇÃO E INTERAÇÃO						
Definição: Capacidade para interagir com as pessoas apresentando facilidades para ouvir, processar e compreender a mensagem. Facilidade para transmitir e argumentar com coerência e clareza, promovendo feedback sempre que necessário.						
Nº	Habilidades	1	2	3	4	5
13	Comunico-me por meio de argumentos, fatos e dados coerentes.					
	Conhecimentos	1	2	3	4	5
14	Compreendo os processos, técnicas e estratégias de comunicação, identificando vantagens de seu uso no cotidiano profissional.					
	Atitudes	1	2	3	4	5

15	Adoto formas de comunicação que favorecem o relacionamento e a compreensão dos contextos das partes envolvidas.					
COMPETÊNCIA 6 – CRIATIVIDADE E INOVAÇÃO						
Definição: Capacidade para conceber e adotar soluções inovadoras, viáveis e adequadas para as situações apresentadas.						
	Habilidades	1	2	3	4	5
16	Uso estratégias criativas e inovadoras para resolver problemas.					
	Conhecimentos	1	2	3	4	5
17	Compreendo técnicas e ferramentas de criatividade.					
	Atitudes	1	2	3	4	5
18	Tenho ações criativas, elaboro projetos e planos utilizando ferramentas próprias nas ações do cotidiano organizacional.					
COMPETÊNCIA 7 – CULTURA DA QUALIDADE						
Definição: Postura orientada para a busca contínua da satisfação das necessidades e superação das expectativas dos clientes internos e externos.						
	Habilidades	L		K		J
		1	2	3	4	5
19	Ajo com exatidão e agilidade no atendimento das necessidades do cliente.					
	Conhecimentos	1	2	3	4	5
20	Entendo o funcionamento e a estrutura da organização, compreendendo a inter-relação e a interdependência entre as partes.					
	Atitudes	1	2	3	4	5
21	Desenvolvo comportamentos e atitudes focados na excelência das ações do cotidiano organizacional.					
COMPETÊNCIA 8 – LIDERANÇA						
Definição: Capacidade para catalisar os esforços grupais de forma a atingir ou superar os objetivos organizacionais, estabelecendo um clima motivador, formando parcerias e estimulando o desenvolvimento da equipe.						
	Habilidades	1	2	3	4	5
22	Conseguo manter a equipe comprometida com resultados e metas, criando um clima de entusiasmo e envolvimento.					
	Conhecimentos	1	2	3	4	5
23	Compreendo as funções e papéis da liderança de vanguarda: apoiar, acompanhar, orientar, delegar, treinar, etc.					
	Atitudes	1	2	3	4	5
24	Valorizo resultados e metas, e incentivo o desenvolvimento das pessoas.					

COMPETÊNCIA 9 – MOTIVAÇÃO E ENERGIA PARA O TRABALHO

Definição: Capacidade para demonstrar interesse e energia pelas atividades que executa, tomando iniciativas e mantendo atitude de responsabilidade.

	Habilidades	1	2	3	4	5
25	Atendo as demandas com prontidão, assertividade e rapidez.					
	Conhecimentos	1	2	3	4	5
26	Identifico as vantagens e o valor da motivação para o alcance de resultados e manutenção de um bom clima de trabalho.					
	Atitudes	1	2	3	4	5
27	Demonstro satisfação com o trabalho (entusiasmo).					

COMPETÊNCIA 10 – ORIENTAÇÃO PARA RESULTADOS

Definição: Capacidade de trabalhar sob a orientação de objetivos e metas, focando os resultados a alcançar.

	Habilidades	1	2	3	4	5
28	Analiso contextos, identificando indicadores favoráveis a resultados.					
	Conhecimentos	1	2	3	4	5
29	Identifico as ferramentas de gestão disponíveis na organização.					
	Atitudes	1	2	3	4	5
30	Aplico estratégias, ferramentas e ações que tenham como foco os resultados.					

COMPETÊNCIA 11 – PLANEJAMENTO E ORGANIZAÇÃO

Definição: Capacidade para planejar e organizar as ações para o trabalho, atingindo resultados por meio do estabelecimento de prioridades, metas tangíveis, mensuráveis e dentro de critérios de desempenho válidos.

	Habilidades	L		K		J
		1	2	3	4	5
31	Estabeleço objetivos e crio estratégias para colocar os planos em ação.					
	Conhecimentos	1	2	3	4	5
32	Identifico informações, ideias e princípios do planejamento (nível estratégico, tático e operacional).					
	Atitudes	1	2	3	4	5
33	Administro as tarefas, organizo e planejo para obter resultados eficazes.					

Fonte: Adaptado de Lorezon (2014) e Gramigna (2007).

COMPETÊNCIA 12 – RELACIONAMENTO INTERPESSOAL

Definição: Habilidade para interagir com as pessoas de forma empática, inclusive diante de situações conflitantes, demonstrando atitudes assertivas, comportamentos maduros e não combativos.

	Habilidades	1	2	3	4	5
--	-------------	---	---	---	---	---

34	Contorno situações conflitantes com propriedade e flexibilidade.					
	Conhecimentos	1	2	3	4	5
35	Identifico os princípios da inteligência emocional.					
	Atitudes	1	2	3	4	5
36	Mantenho bom relacionamento com a equipe, fornecedores e clientes.					
COMPETÊNCIA 13 – TOMADA DE DECISÃO						
Definição: Capacidade de buscar e selecionar alternativas, identificando a que garanta o melhor resultado, cumprindo prazos definidos e considerando limites e riscos.						
	Habilidades	1	2	3	4	5
37	Tomo decisões rápidas em situações difíceis.					
	Conhecimentos	1	2	3	4	5
38	Identifico metodologias para a solução de problemas e tomada de decisão.					
	Atitudes	1	2	3	4	5
39	Considero o contexto que envolve a decisão (cenários, tendências, variáveis, indicadores, etc.).					
COMPETÊNCIA 14 – TRABALHO EM EQUIPE						
Definição: Capacidade para desenvolver ações compartilhadas, catalisando esforços e obtendo resultados por meio da cooperação mútua.						
	Habilidades	1	2	3	4	5
40	Obtenho a colaboração, participação e comprometimento do grupo na busca de resultados.					
	Conhecimentos	1	2	3	4	5
41	Reconheço a importância de direcionar esforços para os resultados da equipe. Remo no mesmo sentido que a equipe.					
	Atitudes	1	2	3	4	5
42	Exponho meus pontos de vista sem desvalorizar os dos outros.					
COMPETÊNCIA 15 – VISÃO SISTÊMICA						
Definição: Capacidade para perceber a interação e a interdependência das partes que compõem o todo, visualizando tendências e possíveis ações capazes de influenciar o futuro.						
		L		K		J
	Habilidades	1	2	3	4	5
43	Analiso e seleciono informações, estabelecendo conexões necessárias ao desenvolvimento do trabalho.					
	Conhecimentos	1	2	3	4	5
44	Possuo amplas informações acerca das atividades da organização.					
	Atitudes	1	2	3	4	5
45	Valorizo o todo e a interdependência das partes.					

Fonte: Adaptado de Lorezon (2014) e Gramigna (2007).

Questionário para descrição e análise de cargos da Universidade Federal do Cariri - UFCA, campus Juazeiro do Norte-CE

- a) Qual é o cargo que você desempenha?
- b) O que você faz? (listar todas as atividades realizadas)
- c) Por que você faz?
- d) Quais os objetivos do seu cargo?
- e) Quais são os resultados esperados do seu trabalho?
- f) Quais são as atividades que você não realiza, mas acha que deveria ser da sua competência?

ANEXO A - Autorização da UFCA – Campus de Juazeiro do NORTE - CE, para realização da pesquisa



Juazeiro do Norte, _____

DE: Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas - PROGEP

PARA: Kátia Daniele Dutra Brito

Coordenadoria de Desenvolvimento de Pessoal - CDP

Assunto: Autorização início de Pesquisa sobre Competências

Prezada Senhora,

Autorizamos a Servidora Gislene Farias de Oliveira – Gerente da Divisão de Gestão por Competências (CDP-PROGEP), SIAPE 1350174, a realizar pesquisa visando levantamento das Competências Individuais dos Docentes, Servidores Técnicos Administrativos Educacionais - TAEs e Servidores em Cargos de Direção, podendo divulgar o nome da Universidade Federal do Cariri na referida pesquisa. Tal levantamento servirá de Piloto para implantação do modelo de Gestão por Competências nesta Instituição de Ensino Superior.

Atenciosamente,

Pró-Reitor de Gestão de Pessoas
Universidade Federal do Cariri - UFCA

ANEXO B – Termo de Consentimento Institucional para a realização da pesquisa

UNIVERSIDADE FEDERAL DO CARIRI – UFCA
PRÓ-REITORIA DE GESTÃO DE PESSOAS - PROGEP
GERÊNCIA DE GESTÃO POR COMPETÊNCIAS

TERMO DE CONSENTIMENTO INSTITUCIONAL

Solicito a participação desta Instituição Pública de Ensino Superior na pesquisa sobre a Implantação do Processo de Gestão por Competências em Universidade Pública Federal: Discussão sobre questões organizacionais e desafios associados.

Está sendo desenvolvida através da Gerência de Gestão por Competências da Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas.

São asseguradas à Instituição respostas a quaisquer perguntas e esclarecimentos de dúvidas acerca do assunto relacionado à pesquisa. Os nomes dos respondentes ficarão em situação de absoluta confidencialidade, visando à preservação da privacidade dos mesmos. As informações coletadas por intermédio de questionários somente serão veiculadas em conjunto, sem identificação dos nomes dos participantes, pois serão.

Fica claro que em qualquer momento, tanto os participantes quanto a instituição poderão desistir da pesquisa, sem nenhum prejuízo ou constrangimento.

Juazeiro do Norte-CE, ___/___/___.

Coordenação da Pesquisa

Pesquisador(a)

Responsável pela Instituição Educativa

Pesquisadora responsável: Gislene Farias de Oliveira

Contato: E-mail: cdp.progep@ufca.edu.br

ANEXO C – Termo de Consentimento Livre e Esclarecido para a realização da pesquisa

UNIVERSIDADE FEDERAL DO CARIRI – UFCA
PRÓ-REITORIA DE GESTÃO DE PESSOAS - PROGEP
GERÊNCIA DE GESTÃO POR COMPETÊNCIAS

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Título da Pesquisa: Implantação do Processo de Gestão por Competências em Universidade Pública Federal: Discussão sobre questões organizacionais e desafios associados.

Pesquisadora: Gislene Farias de Oliveira

Contato: E-mail: gislenefarias@ufca.edu.br.

Caro participante:

O Sr.(Sra.) está sendo convidado(a) a colaborar com esta pesquisa, que tem como finalidade a Implantação do Processo de Gestão por Competências em Universidade Pública Federal: Discussão sobre questões organizacionais e desafios associados.

Ao participar deste estudo o Sr.(Sra.) permitirá que o(a) pesquisador(a) proceda a aplicação de um questionário. O Sr.(Sra.) tem liberdade de se recusar a participar em qualquer fase da pesquisa, sem qualquer prejuízo para V. Sa., ou para a Instituição. Sempre que quiser poderá pedir mais informações sobre a pesquisa através do telefone do(a) pesquisador(a).

Além de voluntária, sua participação nesta pesquisa não traz complicações legais. Os procedimentos adotados nesta obedecem aos Critérios da Ética em Pesquisa com Seres Humanos conforme Resolução 466/12 e Resolução n. 510/16 do Conselho Nacional de Saúde. Nenhum dos procedimentos usados oferece riscos à sua dignidade.

- 1. Confidencialidade:** todas as informações coletadas neste estudo são estritamente confidenciais. Somente o(a) pesquisador(a) e o(a) orientador(a) terão conhecimento dos dados.
- 2. Benefícios:** ao participar desta pesquisa o Sr.(Sra.) não terá nenhum benefício direto. Entretanto, esperamos que este estudo traga benefícios diretos para um melhor atendimento às necessidades do funcionalismo da instituição, além de informações importantes sobre o tema em questão. O(a) pesquisador(a) se compromete a divulgar os resultados obtidos.
- 3. Riscos:** O risco é mínimo, pois pode acontecer que o participante sinta algum tipo de constrangimento quanto a algumas das perguntas, mas poderá recusar-se a responder ou ausentar-se imediatamente do estudo, sem nenhum tipo de indenização ou explicação aos pesquisadores.
- 4. Pagamento:** o Sr.(Sra.) não terá nenhum tipo de despesa para participar desta pesquisa, bem como nada será pago por sua participação.

Após estes esclarecimentos, solicitamos o seu consentimento de forma livre para participar desta pesquisa. Portanto é necessário que assine este documento. **Não assine esse termo se ainda tiver dúvida a respeito.**

CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Tendo em vista os itens acima apresentados, eu, de forma livre e esclarecida, manifesto meu consentimento em participar da pesquisa, Declaro que recebi cópia deste termo de consentimento,

e **autorizo** a realização da pesquisa e a divulgação dos dados obtidos neste estudo.

Nome do Participante da Pesquisa: _____

Assinatura do Participante da Pesquisa: _____

Assinatura do Pesquisador: _____

_____, ____/____/____

Local

Data

Deste modo, o presente artigo, em sua análise e objetivo, promoverá uma breve reflexão acerca da “A eficácia do ECA e sua aplicação na saúde emocional e psicológica de crianças e adolescentes”, buscando avaliar seus limites, alcances e possibilidades, bem como os principais fatores que tornam raras as experiências exitosas dessas medidas do ECA na consecução de seus objetivos proposto.

Reforça-se que, este artigo, oriundo da pesquisa, discorreu sobre os seguintes marcadores literários, tendo como pontos norteadores a compreensão dos seguintes títulos: Crianças, adolescentes e o processo de intenso desenvolvimento psicológico, físico, moral e social; Eca e sociedade contemporânea; A evolução do estatuto da criança e do adolescente no Brasil; A criança o adolescente e o histórico da legislação infanto-juvenil no Brasil, assim como indagamos a lei menino Bernardo, sendo este de grande impacto ocorrido em nossa sociedade, onde seus cuidadores que deveriam, na época, dar proteção e cuidado ao menino Bernardo, agiram com negligência, ocasionando um desfecho com reflexo negativo e de grande impactosocial.

A gestão de pessoas por competências pode ser compreendida como uma busca na definição de perfis profissionais que possam agregar uma maior produtividade e adequação a atividade e a instituição, a partir do conhecimento de pontos fortes e fracos, que identificados possam suprir eventuais lacunas, agregando conhecimento. O presente estudo pretende conhecer os fatores organizacionais necessários a implementação de um processo de Gestão por Competências na Universidade Federal do Cariri (UFCA). Justifica-se por possibilitar a construção de modelos de instrumentos para as entrevistas, de forma a recolher o maior número de informações necessárias sobre as competências e, sobre as necessidades de capacitação na instituição. Ao final, espera-se que possamos também levantar expectativas sobre os possíveis resultados positivos e melhorias que a implementação da Gestão por Competências venha a agregar. O modelo a ser desenvolvido deverá integrar os processos já existentes de Gestão de Pessoas na UFCA, como forma de aperfeiçoamento que certamente implicarão em melhores resultados organizacionais.

