

AVALIAÇÃO DE COMPETÊNCIAS SOBRE A ÓTICA DA ALTA GESTÃO DOS CAMPUS ARINOS E ARAÇUAÍ - IFNMG

Jessica Borges Rodrigues

Sabrina Silva do Canto

RESUMO

O objetivo da pesquisa é avaliar as competências da gestão administrativa do IFNMG e o modo como ela tem atuado no aprimoramento de ações estratégicas para o desenvolvimento da instituição. Com isso, espera-se refletir sobre a gestão administrativa do Instituto Federal do Norte de Minas Gerais (IFNMG) - *Campus Arinos* e *Campus Araçuaí*, proporcionando aos gestores uma visão macro das aplicações que podem efetivamente contribuir com um melhor desenvolvimento para a realização do seu trabalho. A abordagem da pesquisa é qualitativa. O questionário aplicado à gestão administrativa do IFNMG buscou identificar quais as competências necessárias para o cargo. Assim, este estudo faz uma reflexão sobre as estratégias gerenciais, as quais poderão ser posteriormente analisadas por gestores, pesquisadores e professores, motivando-os a aprimorar cada vez mais suas ações, além de complementar as orientações para as instituições, considerando as especificidades do setor público.

Palavras-chave: Gestão por competências. Competências no setor público. Gestão de pessoas no setor público.

1. INTRODUÇÃO

Os gestores estão percebendo o relevante papel das pessoas nas instituições e sua finalidade em atingir seus objetivos, seja no setor privado ou público. Com o aumento da demanda por qualidade nos serviços fornecidos por entidades públicas, a gestão por competências mostra-se como relevante instrumento de avaliação e adequação dos funcionários públicos e dos serviços prestados à sociedade.

Além disso, faz-se essencial que os órgãos públicos atuem conforme o Decreto nº 5.707 (BRASIL, 2006), que institui a Política e as Diretrizes para o Desenvolvimento de Pessoal da Administração Pública Federal direta, autárquica e fundacional. Portanto, o mapeamento de competências torna-se essencial (BENDER, 2019).

Segundo Feuerschütte, Alperstedt e Godoi (2012, p. 522), competência está vinculada ao ato da entrega, ou seja, refere-se a

expressão dinâmica dos recursos de uma pessoa, não há como conhecê-los se não existir uma ação que os mobilize. (...) voltada ao exercício da realização, seja na resolução de dificuldades, o enfrentamento de situações críticas ou a busca de propósitos pessoais ou profissionais.

A gestão administrativa de instituições de ensino é um grande desafio para profissionais que buscam exercer seu papel da melhor forma, fazendo com que seu ambiente se destaque entre os demais, tornando-se referência na educação, transformando as vidas de profissionais, de alunos e da sociedade beneficiada com os programas de incentivo e cuidado com o próximo, em que a instituição de ensino busca não só o crescimento próprio, mas o desenvolvimento da comunidade que a cerca.

Nesse sentido, torna-se relevante estudar as competências das gestões administrativas, em especial, do Instituto Federal do Norte de Minas Gerais (IFNMG) – *Campus Arinos* e *Campus Araçuaí*. Assim, o objetivo central deste trabalho é avaliar as competências da gestão administrativa do IFNMG e o modo como ela tem atuado no aprimoramento de ações estratégicas para o desenvolvimento da instituição. A motivação para a realização deste trabalho foi a busca pela avaliação dos cargos gerenciais e quais as competências necessárias para executar suas funções com eficácia e eficiência. Ao final da pesquisa, com base no observado no decorrer do estudo, espera-se propor eventuais melhorias, bem como reforçar os pontos positivos dentre as ações da gestão analisada.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 GESTÃO POR COMPETÊNCIAS

No Brasil, para a realização da qualidade e eficiência, o Decreto 5.707 (BRASIL, 2006) instituiu a Política de Desenvolvimento de Pessoal das organizações da Administração Pública Federal. O decreto prioriza a gestão de pessoas por competências, com a finalidade de aprimorar a gestão estratégica de pessoas de acordo com as competências propostas conforme as metas estratégicas da instituição, visando ao aprimoramento do gerenciamento dos processos de capacitação (ARAUJO, 2016).

Diariamente, as organizações precisam enfrentar conflitos que podem surgir em tarefas de equipes. Para que haja um convívio harmonioso entre todos os membros do grupo, é imprescindível que se estabeleçam regras de convivência e respeito mútuo. Em nosso ambiente de trabalho, onde passamos a maior parte do nosso dia, aprendemos a cumprir normas,

compreender, delegar, interagir, debater e analisar junto aos demais membros de nossa equipe. Assim, relacionar-se com os colegas de trabalho é fundamental para o bom desempenho da equipe e da empresa. Um bom gestor analisa e entende seus funcionários, compreendendo o que os motiva e como pode incentivá-los a melhorar cada vez mais seu desempenho (GUIMARÃES, 2020).

Os servidores públicos compõem a Administração Pública e são designados de forma isonômica e através de mérito, sendo seu principal cliente a própria sociedade brasileira. Pelas consequências de suas ações é que as demandas da população são solucionadas, com a finalidade de cumprir um objetivo comum, o qual é selecionado formalmente por meio do Planejamento Estratégico da organização, denominado de Plano de Desenvolvimento Institucional – PDI (MOY; GALIZIO, 2020).

Segundo Wernke, Peters e Casagrande (2019), com a intenção de alcançar as metas da instituição, o gestor de pessoas precisa ter uma visão macro e integrada dos colaboradores, verificando também sua personalidade, cultura, valores, processos de cooperação e todas as informações necessárias para delegar seus funcionários, a fim de que atinjam seu melhor desempenho. Com a análise de melhorias a serem realizadas, por consequência da ausência de importância da valorização dos colaboradores e do setor de recursos humanos, o setor público passa a construir planejamentos para aprimorar a gestão de pessoas.

Conforme Paula (2014), a habilidade do gestor em possuir uma visão ampla para o lado externo dos muros da instituição na qual realiza suas atividades é significativa para o entendimento do todo. Os gestores adquirem atribuições que servem para suprir as demandas necessárias por um mercado que fundamentalmente não seja totalmente financeiro, mas que seja também de atendimento a uma sociedade ou comunidade local, empregando, assim, a legalidade, a justiça e o bom senso nas suas escolhas. Dessa forma, busca-se uma Administração Pública Gerencial orientada para resultados e em prol do cidadão. Ainda de acordo com a autora acima citada, a Gestão Pública é digna de uma identidade própria que venha a promover uma comunicação transdisciplinar entre os diferentes setores e saberes da instituição. Desse modo, o gestor público deve orientar suas ações para obter a junção entre o social e o econômico, transformando, assim, as políticas públicas possíveis para a sociedade, promovendo o bem comum, sabendo-se que o acréscimo de práticas ilegais não legitima a sua existência.

Sendo assim, o mapeamento de competências na Gestão Pública é fundamental por se tratar da gestão dos ativos intangíveis da instituição, comprometendo-os para o bom desempenho e o diferencial entre órgãos públicos. O uso da gestão por competências permite o

mapeamento e a identificação das competências adequadas para os colaboradores efetuarem suas atividades com maior desempenho, visando ao alcance das metas estratégicas da instituição. Além disso, a gestão por competências possibilita a definição das necessidades de capacitação, a melhoria dos serviços oferecidos, a elaboração de um processo seletivo mais eficiente com base nas competências de que o órgão possui carência, entre outros benefícios. Assim, esses procedimentos permitem a evolução e um melhor desempenho do funcionário, auxiliando-o tanto no crescimento pessoal quanto no organizacional (AGUIAR, 2015).

2.2 MAPEAMENTO DE COMPETÊNCIAS

Para Le Boterf (2003, p. 38), competência é “saber agir com pertinência; saber mobilizar saberes e conhecimentos em um contexto profissional; saber integrar ou combinar saberes múltiplos e heterogêneos; saber transpor; saber aprender e aprender a aprender; saber envolver-se”.

Uma significativa ferramenta para o gerenciamento do perfil profissional dos colaboradores é o conjunto das competências humanas. Os seres humanos como um todo têm muitas competências, entre elas, comportamentais e técnicas, e é de responsabilidade do gestor pesquisar essas individualidades e alocar funcionários onde suas competências serão mais bem usufruídas. Além das competências humanas, é imprescindível o respeito às diretrizes constitucionais que baseiam as ações dos servidores públicos na realização de suas atribuições, as quais se demonstram em princípios explícitos e implícitos norteados pela publicidade, legalidade, impessoalidade, moralidade, eficiência, razoabilidade, continuidade do serviço público, supremacia do interesse público, entre outros (CARIOCA; SANTANA, 2020).

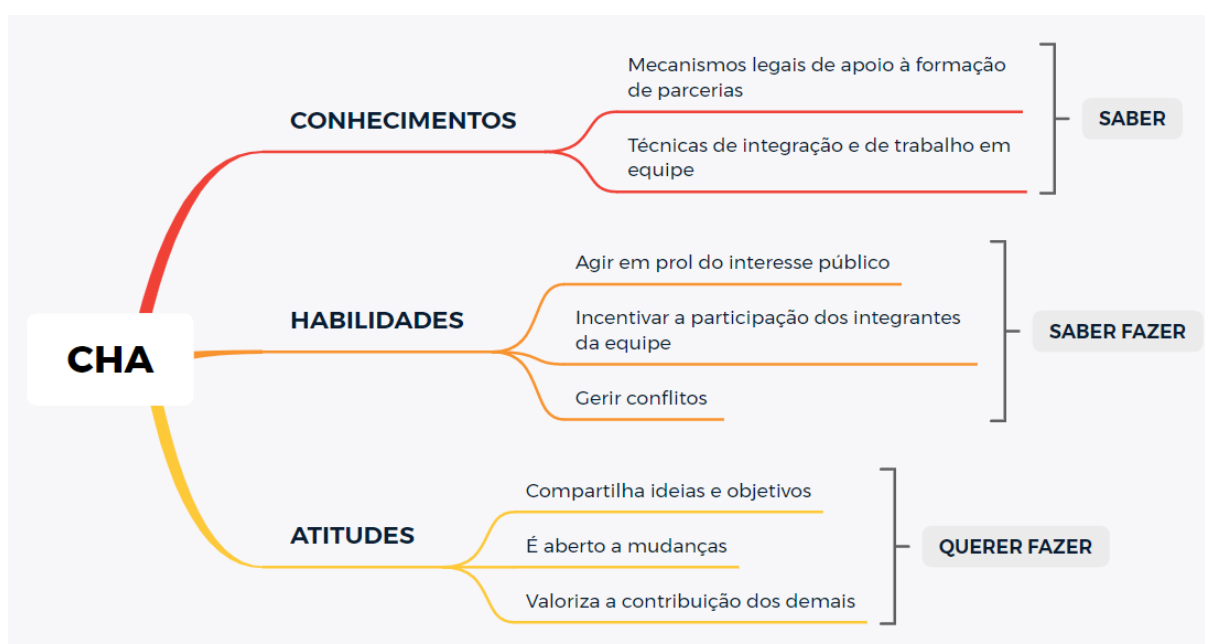
O sucesso para as organizações de qualquer porte depende do conhecimento, das habilidades e das atitudes dos colaboradores, sendo pessoas fundamentais para a evolução da organização. Essas características, quando desenvolvidas nas organizações, são nomeadas competências. No mundo organizacional, há duas maneiras de se identificar um comportamento competente de um colaborador, se ele é confiável e cumpre suas obrigações e se ele possui um ótimo desempenho continuamente (OLIVEIRA, 2016).

A evolução da habilidade de liderança passa pelo autoconhecimento. Quando identificamos nossos pontos fortes e pontos fracos, podemos modificar comportamentos incorretos por meio da disciplina. Um exemplo de comportamento inadequado é a incapacidade de escutar e manter o foco no que outra pessoa quer nos transmitir. Quase sempre, estamos tão

ansiosos em expressar o que queremos que não permitimos que as pessoas concluem suas frases. Essa conduta é interpretada pelo nosso ouvinte como uma forma de desrespeito. Para retificar essa atitude inadequada, é preciso se colocar no lugar da pessoa com quem conversamos. É necessário entender que, naquele momento, a pessoa que nos fala merece nossa atenção e, entre as diversas habilidades de liderança, escutar o que o outro tem a nos dizer é fundamental (SILVA, 2014).

Abaixo, a Figura 1 demonstra os componentes da competência. Como vemos na figura, a competência é uma junção de conhecimentos, habilidades e atitudes que compreendem o saber, o saber fazer e o querer fazer dos indivíduos. Desse modo, podemos afirmar que o trabalho é uma atividade social em que necessitamos integrar conhecimentos diversos e interagir com outras pessoas. A competência utiliza conhecimentos técnicos e operacionais para solucionar eventos inesperados e situações complexas. Para resolver problemas esporádicos, é preciso conhecer todas as etapas da organização e entrar em contato com uma equipe de profissionais com diferentes especialidades que se unem em prol da empresa. Na gestão por competências, as instituições buscam profissionais que possuem iniciativa e que assumem riscos e responsabilidades, utilizando o conhecimento para gerir, analisar e definir a melhor estratégia para a empresa prevenir e minimizar falhas.

Figura 1 – Componentes da competência.



Fonte: Elaborada pelas autoras.

A Figura 2 ilustra os procedimentos para mapeamento das competências. Como

podemos ver nessa figura, no processo de mapeamento de competências, buscamos primeiro identificar todas as competências de que precisamos para a nossa finalidade, depois efetuamos uma pesquisa de campo por meio de análise documental, questionários, entrevistas, grupos de foco e observação a fim de obter todos os dados relevantes para que, através deles, enfim, possam ser identificadas possíveis falhas e efetuado um plano estratégico para a resolução das mesmas.

Figura 2 – Procedimentos para mapeamento de competências.



Fonte: Elaborada pelas autoras.

Na gestão por competências relativa ao setor público, é indicado efetuar o mapeamento de competências, que compreende tanto a definição das competências fundamentais à estratégia institucional quanto o levantamento das competências internas já fornecidas pela instituição. A diferença entre as competências essenciais e aquelas existentes no contexto organizacional demonstram a lacuna de competência. Os procedimentos do estudo social utilizados como ferramentas para a efetivação do mapeamento de competências podem ser unidos ou utilizados isoladamente a fim de definir as competências fundamentais ao alcance das metas organizacionais (BRASIL, 2015).

O Quadro 1 apresenta os resultados de diferentes especialistas da área sobre o conceito de gestão por competências. Como podemos ver no quadro, de acordo com diferentes autores, a gestão pública por competências oferece serviços mais eficazes à população, adequando

servidores de acordo com suas habilidades e os recompensando por bons resultados, motivando-os ao melhoramento contínuo. A gestão por competências no setor público fornece programas de capacitação mais eficazes, seleção interna e alocação de pessoas, melhoria no clima e no comprometimento organizacional, além de adequação das atividades exercidas pelo servidor às suas competências. Ou seja, a gestão por competências no setor público é capaz de proporcionar a prestação de serviços com maior eficácia, eficiência e efetividade, alinhando as competências dos servidores às estratégias da instituição. Assim, o conceito de competências, para a gestão de pessoas, contribui para essenciais deslocamentos nos eixos de foco por meio das lideranças, tendo como elemento importante a compreensão da sua essência (BERGUE, 2019).

Quadro 1 – Gestão pública por competências segundo alguns autores.

CONCEITO DE GESTÃO POR COMPETÊNCIAS	AUTOR(A)
É um meio eficiente para que a instituição pública alcance, da melhor maneira possível, seus objetivos. O conceito de competência está relacionado ao alcance de resultados e agrega valor econômico à organização e valor social ao indivíduo.	(AGUIAR, 2015)
A Gestão de Pessoas por competências, no serviço público, poderá promover a prestação de serviços com qualidade crescente e permitir maior flexibilidade na gestão pública sem sair de seus princípios.	(OLIVEIRA, 2016)
A gestão por competências constitui uma tecnologia de Gestão de Pessoas em processo de transposição para o contexto do serviço público, nas múltiplas esferas de governo, em distintos níveis de intensidade. Destaca-se a pouco usual, mas essencial, relação entre a gestão por competências e o conceito de meritocracia.	(BERGUE, 2019)
A gestão por competências contempla a necessidade de fazer o planejamento das pessoas, englobando, nesse processo, a formulação do plano de carreira, a elaboração da descrição e análise dos cargos, a colocação dos funcionários nos cargos cujos perfis lhes sejam mais adequados, a avaliação de desempenho constante como ferramenta para a realização dessas adequações e, por fim, a fixação da remuneração, que serve também como incentivo ao desenvolvimento contínuo dos funcionários.	(QUEIROZ e KANAANE, 2017)

Fonte: Elaborado pelas autoras.

O Quadro 2 identifica e descreve os principais desafios enfrentados na implementação da gestão por competências nas instituições federais, de acordo também com diferentes autores. Verificamos, no Quadro 2, que as dificuldades mais referenciadas são “baixo envolvimento da alta administração” e “desconhecimento ou incompreensão do tema”, com quatro citações cada. Logo após, encontramos a referência à “carência de pessoal qualificado para conduzir o

processo de implementação da GC”, mencionada por três pesquisadores. Percebemos também, a partir da análise do conteúdo do quadro, que as dificuldades podem apresentar-se em âmbito interno ou externo às instituições.

Quadro 2 - Desafios enfrentados na implementação da Gestão por Competências (GC) nas instituições federais.

AUTORES	DIFICULDADES	DESCRIÇÃO
Landfeldt (2016); Bess (2019); e Aranha (2015).	Carência de pessoal qualificado para conduzir o processo de implementação da GC.	Capacidade limitada dos servidores devido às práticas de RH relacionadas, unicamente, à administração e ao pagamento de pessoal.
Landfeldt (2016) e Albuquerque (2018).	Falta de orientação por parte do Governo Federal.	Traçar diretrizes e orientar e acompanhar a execução do processo.
Landfeldt (2016) e Bess (2019).	Falta de recursos e burocracia em processos institucionais.	Precariedade das tecnologias disponíveis para gerenciamento das competências.
Landfeldt (2016); Silva (2016); Bess (2019); e Albuquerque (2018).	Baixo envolvimento da alta administração.	Alta administração deve fazer da GC uma prioridade estratégica. Desconhecimento dos benefícios da GC. Ambiguidade entre discurso e prática.
Silva (2016); Menezes (2015); Albuquerque (2018); e Cardoso (2017).	Desconhecimento ou incompreensão do tema.	Capacidade limitada dos servidores devido às práticas de RH relacionadas, unicamente, à administração e ao pagamento de pessoal.
Mendes (2018).	Dificuldades práticas em relação ao uso de documentos oficiais no mapeamento de competências.	Dificuldades em mapear as competências existentes.
Bess (2019) e Cardoso (2017).	Sensibilização de toda a instituição.	Construção de mecanismos efetivos de motivação dos servidores.
Bess (2019); Landfeldt (2016); e Albuquerque (2018).	Resistência dos servidores.	Envolvimento de líderes, gestores, servidores e sindicatos.
Albuquerque (2018); Aranha (2015); e Cardoso (2017).	Contexto cultural de sua instituição.	Criação de um novo tecido cultural que dê sustentação a determinados valores e práticas de gestão. Necessidade de cultura de inovação para superar os desafios e conduzir a mudança.

Fonte: Extraído e adaptado de Silva (2019).

A análise de desempenho de servidores públicos é um dos assuntos que mais preocupa os juristas e gestores públicos em torno do mundo. Das restrições jurídicas, como a garantia de equanimidade do julgador, imparcialidade dos critérios de julgamento, efeitos jurídicos de incorporação de direitos entre outros, até dificuldades de natureza operacional, como excessiva quantidade de notas máximas, desestímulo a uma análise rigorosa, limitações intrínsecas do mecanismo, entre outros, variáveis que são os fatores que influenciam para que essas preocupações sejam constituídas.

No Brasil, ainda que prevista constitucionalmente, a avaliação de desempenho para fins

de eliminação do cargo pelo servidor estável não foi até hoje regulamentada, o que ocasiona um cenário em que um servidor público estável brasileiro não pode na prática ser desligado “exclusivamente” por não alcançar graus mínimos de produtividade e desempenho. Sob outra perspectiva, as discussões sobre a regulamentação desse dispositivo constitucional colidem em pressões de instituições e servidores que receiam que seja esse instrumento utilizado como forma de perseguição aos cargos públicos.

No Quadro 3 pode-se observar que, dependendo do objetivo da avaliação de desempenho, ela será de competência de um determinado órgão, e terá instrumentos, iniciativas, consequências e fundamentos específicos (CAVALCANTE FILHO, 2021).

Quadro 3 – Avaliação de Desempenho de Servidores Públicos

Tema	Instrumento	Competência	Iniciativa	Consequência	Fundamento
Avaliação periódica para fins de exoneração por insuficiência de desempenho	Lei Complementar	União (lei nacional, aplicável a todos os níveis federativos)	Geral ou comum (qualquer Deputado, Senador, comissão, Presidente da República ou iniciativa popular)	Exoneração do servidor por insuficiência de desempenho (caráter não punitivo)	CF, art. 41, § 1º, III CF, art. 247 (para as carreiras típicas de Estado)
Avaliação de desempenho para fins de obtenção de benefícios ou de demissão (via PAD) para servidores de todos os Poderes	Lei ordinária	Cada ente federativo (União, Estados, DF e Municípios)	Privativa do Chefe do Poder Executivo (CF, art. 61, § 1º, II, c)	Percepção de vantagem remuneratória, obtenção de benefícios, registro em assentamento funcional, progressão/promoção, demissão (com caráter punitivo, se configurada a desídia)	CF, art. 18, caput (poder de autolegislação de cada ente federativo)
Avaliação de desempenho para fins de obtenção de benefícios ou de demissão (via PAD) para servidores de cada Poder isoladamente	Lei ordinária	Cada ente federativo (União, Estados, DF e Municípios)	Privativa do órgão máximo de cada Poder	Percepção de vantagem remuneratória, obtenção de benefícios, registro em assentamento funcional, progressão/promoção, demissão (com caráter punitivo, se configurada a desídia)	CF, art. 18, caput (poder de autolegislação de cada ente federativo)

Fonte: Cavalcante Filho (2021)

2.3 COMPETÊNCIAS GERENCIAIS

A capacidade empreendedora, de uma forma global, é essencial para o valor atual e para o futuro desempenho da organização. A percepção do caminho entre a esfera individual para a esfera coletiva e empresarial admite implementação de planos estratégicos para a redução de lacunas encontradas referentes a capacidade empreendedora, permitindo uma elevação no seu desenvolvimento e reconhecimento futuro por seus ativos intangíveis construídos, e influenciará na valorização da competitividade das organizações e na evolução econômica. (ALMEIDA, 2003)

Concernente a capacidade de trabalhar sobre pressão, a exaustão referente a instituição e ao ambiente psicossocial da organização tem reflexos relevantes sobre a capacidade para o trabalho. Dentre as causas que podem influenciar em malefícios mentais para o colaborador estão o confronto de papéis, confronto com cargos gerenciais, pressão por tempo, quantidade elevada de tarefas, limitação no uso de habilidades e conhecimentos, restrição na gerência das próprias tarefas, nível de responsabilidade, delimitação na evolução profissional, ausência de valorização e reconhecimento, jornadas e turnos de emprego e conteúdo de emprego. A duração de um colaborador na organização está ligada a capacidade para o trabalho, visto que, quanto mais elevado o tempo que o funcionário sofre com as pressões do trabalho, maior será o seu potencial de envelhecimento funcional, que pode ser perceptível antes mesmo do envelhecimento cronológico. A conservação da capacidade para o trabalho tem como finalidade o aprimoramento das condições, do ambiente e da composição da instituição, viabilizando a saúde e a competência profissional dos colaboradores (MARTINEZ; LATORRE; FISCHER, 2010).

Conforme Muzzio (2017) e BECKER (2017), a capacidade criativa é um elemento essencial a inovação. À vista desta importância do desenvolvimento da inovação para que a organização adquira a superioridade competitiva, esse conteúdo sempre esteve em notoriedade no ambiente acadêmico e nas estratégias gerenciais. Compreende-se a criatividade organizacional como a capacidade coletiva, por consequência de métodos individuais, na gerência e na cultura, que possibilita novas concepções ou práticas, de acordo com a existência de novos conceitos, procedimentos, serviços ou produtos para o emprego comercial. Para alcançar a meta de uma boa comunicação corporativa é relevante a utilização de diretrizes de comunicação criativa, planejada, ampla e eficiente.

As empresas podem ter vantagens competitivas se identificarem e organizarem os seus recursos para tal objetivo. Dentre os fatores críticos do sucesso estão os subsídios essenciais

para que as iniciativas gerenciais venham a ser analisadas e amparadas no longo prazo, de forma que a gestão permita a caracterização de métodos de valorização de iniciativas e a divisão de técnicas bem-sucedidas para estudá-las e executá-las de forma eficiente. Com a valorização cultural, a empresa propicia uma junção de elementos que tendem a fazer com que o empregado adquira uma visão de respeito a ética da empresa, a capacidade organizacional e a utilização delimitada de oportunismo dentro da instituição, fortalecendo a cultura da qualidade da organização (KARPINSKI; MOURO; CASTRO; LARA, 2017; SILVA; OLIVEIRA, 2017)

De acordo com Medina, Minetto e Guimarães (2017), a capacidade de flexibilidade envolve o pensar de forma flexível, estar apto a fazer escolhas divergentes das habituais e rotineiras, no decorrer de mudanças de atitudes e ações de um novo procedimento, ou ainda para a criação de novas oportunidades. Conforme Besen, Tecchio e Fialho (2017), os líderes podem organizar, alocar recursos, planejar e influenciar direções de acordo com suas organizações. Portanto, a liderança passa a refletir no local de trabalho, em como acontecem as cooperações entre os funcionários, nas transferências de conhecimentos, na transferência de responsabilidades e capacidades intra e interorganizacionais, gerando influências em toda a rede de conhecimentos, tal como no compartilhamento da compreensão organizacional.

Segundo Galhanas (2009), a motivação resulta de um agrupamento de forças externas e internas que começam o comportamento de trabalho e especificam a sua forma, intensidade, direção e duração. Alguns dos elementos de motivação dos funcionários públicos tem como base fatores como o partilhar no processo de decisão política, a afinidade pelo interesse público, ajudar ao próximo e o auto-sacrifício.

A capacidade de negociação permite ao líder um superior resultado competitivo, e para alcançá-lo é necessário ter objetivos definidos. A negociação é muito estimada pelos líderes que sabem que precisam de uma benéfica venda ou compra para o favorável andamento da organização. É essencial que os gestores estejam atualizados e preparados, para que as empresas se conservem bem no mercado, de acordo com a elevada concorrência existente. (BRUGNERA, 2020)

As organizações estão verificando que as ações eficientes dos recursos humanos têm por consequência desempenhos benéficos e de melhor qualidade a empresa. A capacidade de organização dos líderes auxilia aos funcionários a identificar quais as metas e objetivos de cada tarefa e qual seu impacto no todo, e influencia os mesmos a realizar tarefas mais produtivas e de acordo com as finalidades da instituição (OLIVEIRA; HONÓRIO, 2020).

Conforme Gusso, Archer, Luiz, Sahão, Luca, Henklain, Panosso, Kienen, Beltramello

e Gonçalves (2020), com o contexto atual do Covid-19, as instituições públicas e privadas foram obrigadas a produzirem novos métodos de ensino, como opções de executar e adaptar os alunos aos sistemas digitais. Na evolução da educação a distância são essenciais a capacidade de planejamento da gestão e o uso de métodos controle característicos, que compreendam aspectos como uma estrutura digital adequada, suporte técnico aos educadores e aos alunos, produção e envio de materiais de ensino a serem usufruídos nas aulas e a destinação destes materiais no ambiente virtual, assim como o apoio educacional aos estudantes e ao conhecimento continuado em tecnologias aos educadores.

No âmbito da capacidade de relacionamento interpessoal, as empresas e seus líderes entendem que precisam de pessoas para a evolução e a realização de suas ações estratégicas, com a finalidade de alcançar os objetivos e se fortalecer no mercado global. É fundamental perceber que para um colaborador estar satisfeito em uma empresa, suas necessidades e incentivos precisarão ser atendidos, tendo por consequência um clima empresarial saudável, com um local de trabalho agradável e um relacionamento harmonioso entre os colaboradores, que por consequência influencia os colaboradores a trabalharem mais contentes e motivados, promovendo resultados positivos e contribuindo com o desenvolvimento da organização. (TIBOLA, 2020)

Segundo Nascimento e Júnior (2020), de acordo com as novas exigências competitivas do mercado, as organizações buscam instrumentos de concorrência e gerenciamento para fortalecer seus procedimentos, desse modo, se apoiam a auditoria interna, controles internos e a gestão de risco que refletem na gestão é auxiliam na redução de custos. Através da visão sistêmica, o líder pode proporcionar diversos benefícios a organização, mapeando os processos e aperfeiçoando a gestão da instituição, realizando ações como o aprimoramento dos procedimentos, otimização dos subsídios, melhoria do contentamento dos clientes e conservação do capital intelectual (RICARDO; GUELBERT; SILVA; GUELBERT; RICARDO, 2020).

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA

A metodologia é significativa para a pesquisa científica, pois constitui a base para o documento escrito, requisitando coerência com as finalidades do trabalho e auxiliando na busca

de diretrizes e teorias. A mente do ser humano é seletiva, o que cada pessoa opta para si depende de sua personalidade e de sua cultura. Assim, para que o estudo esteja adequado, é preciso que haja planejamento para delimitar o que e como será analisado, verificando também a relação de tempo e espaço (LUDKE, 1986).

Conforme Norberto (2011), a metodologia de mapeamento de competência – explanada e adotada nesta pesquisa - tem a finalidade de contribuir como base de dados para auxiliar as tomadas de decisões pertinentes à seleção de gestores e servidores. Quanto aos objetivos do estudo, esta pesquisa é classificada como exploratória, de natureza qualitativa. Conforme Mattar (2008), a pesquisa exploratória tem a finalidade de fornecer ao pesquisador o conhecimento referente ao tema ou problema de estudo. Ela busca guiar e criar hipóteses e se trata de um processo no qual são definidos critérios, métodos e procedimentos para exploração dos dados, o que envolve levantamento bibliográfico, levantamento documental ou entrevistas com pessoas relacionadas ao tema de pesquisa.

Neste estudo, que tem como objeto as competências fundamentais para a realização das atividades dos gestores públicos, a base de dados consultada incluiu bibliografia disponível em periódicos nas *bases nacionais de dados Scielo e no Google Acadêmico*, e em pesquisas *online* efetuadas nas bibliotecas virtuais dos Institutos Federais aqui analisados, bem como no Google Acadêmico. Esse tipo de trabalho tem por finalidade obter maior familiaridade com o problema, de forma a construir suposições, além de oferecer flexibilidade ao pesquisador e fornecer a análise de diversos aspectos referentes ao foco do estudo. Desse modo, as pesquisas exploratórias abrangem: levantamento bibliográfico, pesquisa com pessoas que possuem experiência na área relacionada ao trabalho e verificação de exemplos que forneçam o entendimento da situação-problema (GIL, 2002).

A natureza da pesquisa foi classificada como qualitativa, posto que a análise dos dados aconteceu por meio de questionário sobre as principais competências relativas ao cargo de diretor administrativo e de planejamento, o qual foi enviado a um profissional da área. Essa aproximação tem o objetivo de responder a questões características que envolvem análise de fenômenos humanos, os quais se diferenciam por agir, pensar e interpretar suas ações em ambiente social, por meio de um nível de realidade que não pode ser quantificado (MINAYO, 2001).

De acordo com Brandão e Bahry (2005), o questionário talvez seja a técnica mais utilizada para definir a identificação das competências individuais dos servidores, tais como: capacidade empreendedora, capacidade de trabalhar sobre pressão, comunicação, criatividade,

cultura da qualidade, dinamismo/iniciativa, flexibilidade, liderança, motivação, negociação, organização, planejamento, relacionamento interpessoal, tomada de decisão e visão sistêmica.

O questionário utilizado nesta pesquisa contém enunciados que representam as competências humanas, dispostos em questões de múltipla escolha, as quais devem ser respondidas de forma objetiva, o que previne ambiguidades e frases longas. Nele, as competências devem ser descritas de acordo com os cuidados metodológicos.

A descrição de uma competência individual deve demonstrar um desempenho ou comportamento esperado, representando o que o servidor deve ser capaz de efetuar.

3.1.1 Modelo e Variáveis da Pesquisa

A Figura 3 ilustra as 15 competências analisadas na pesquisa. Trata-se de um modelo de Gestão Empresarial em IES privadas (Instituições de Ensino Superior Privadas) proposto por Gramigna (2007) e que foram extraídas e adaptadas de Oliveira (2019).

Figura 3 – Quinze competências analisadas na pesquisa



Fonte: Extraído e adaptado de Oliveira (2019)

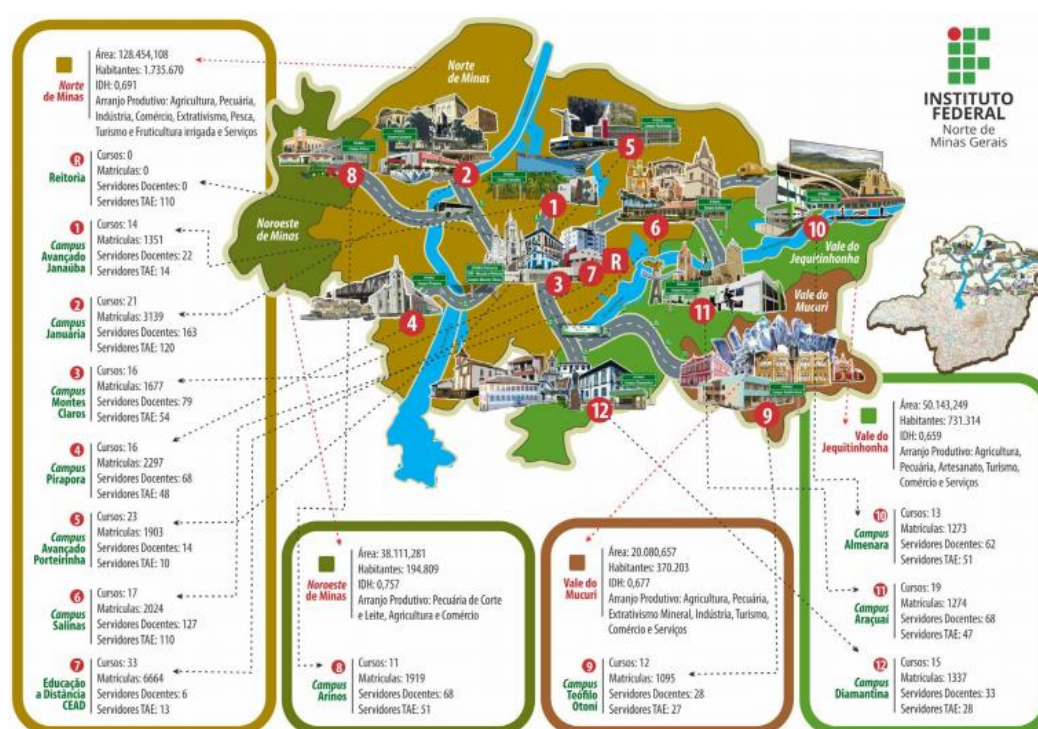
As competências apresentadas na Figura 3 foram escolhidas para serem avaliadas por meio dos questionários aplicados para os gestores dos campi Arinos e Araçuaí – IFNMG. Considerou-se a importância e domínio nos exercícios frequentemente realizados pelos gestores das IES privadas porque essas competências sofrem tanto os reflexos das características

específicas do ambiente institucional da IES privadas como também geram consequências no desenvolvimento das IES privadas e nas suas relações com o ambiente externo.

3.1.2 Caracterização dos Institutos Estudados

A Figura 4 ilustra o mapa do IFNMG com a indicação dos *campi* estudados na pesquisa.

Figura 4 – Mapa do IFNMG com a indicação dos *campi*.



Fonte: IFNMG, 2019.

Campus Araçuaí

O *Campus Araçuaí* do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Norte de Minas Gerais (IFNMG) foi inaugurado em 19 de janeiro de 2010. Ele foi projetado no ano de 2007, quando, por meio do Edital de Seleção Pública MEC/SETEC nº 001/2007, de 24 de abril de 2007, o Ministério da Educação (MEC) selecionou propostas de auxílio à implantação de 150 novas instituições federais de educação tecnológica, no âmbito do Plano de Expansão da Rede Federal de Educação Tecnológica – Fase II. O *campus* conquistou autorização para funcionamento de suas instalações através da Portaria Ministerial nº 111, do dia 29 de janeiro de 2010, e iniciou suas atividades pedagógicas no dia 8 de março de 2010.

A proposta do IFNMG – *Campus Araçuaí* é fortalecer a região na qual está inserido, compartilhando competências técnicas para a execução de projetos educacionais apoiados na

cultura do empreendedorismo e do cooperativismo e em sintonia com os arranjos produtivos, culturais, sociais e ambientais de âmbito local e regional.

O Instituto Federal Do Norte De Minas Gerais - Campus Araçuaí está localizado no Vale do Jequitinhonha, que possui área total de 50.143,249 metros, com 731.314 habitantes e um IDH de 0,659. A economia local é baseada em agricultura, pecuária, artesanato, turismo, comércio e serviços. O IFNMG - Campus Araçuaí possui 15 cursos e 33 servidores docentes. (IFNMG, 2019).

Campus Arinos

O *Campus Arinos* do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Norte de Minas Gerais foi iniciado em 29 de dezembro de 2008, pela Lei nº 11.892, através da junção do Centro Federal de Educação Tecnológica (Cefet) de Januária e da Escola Agrotécnica Federal de Salinas (EAF), organizações com mais de cinquenta anos de experiência na oferta da educação profissional.

O IFNMG – *Campus Arinos* tem como missão desenvolver programas de extensão e divulgação científica e tecnológica, bem como efetivar e motivar a pesquisa aplicada, a produção cultural, o empreendedorismo, o cooperativismo e o desenvolvimento científico e tecnológico.

O IFNMG – *Campus Arinos* está localizado no Noroeste de Minas Gerais, que integra uma área total de 388.111,281 metros, possui 194.809 habitantes e um IDH de 0,757. A economia da região é baseada em pecuária de corte e leite, agricultura e comércio. O IFNMG – *Campus Arinos* possui a oferta de 11 cursos e conta com 68 servidores docentes (IFNMG, 2019).

Para realização deste estudo, como critério de inclusão foram encaminhados e-mails para os doze *campi* do IFNMG, explicando a caracterização do trabalho e a importância da contribuição dos gestores para o seu desenvolvimento. O critério de exclusão foi *campus* respondente ou não. Desse modo, apenas os *campi* Arinos e Araçuaí aceitaram participar da pesquisa e, portanto, o trabalho foi desenvolvido apenas neles.

Metodologicamente, a escolha das pesquisadoras foi pela amostragem por julgamento e conveniência, pois, “a amostragem por conveniência tenta obter uma amostra de elementos com base na conveniência do pesquisador” (MALHOTRA, 2005, p. 266). Já a amostragem por julgamento consiste em um tipo de “amostragem proposital na qual o pesquisador arbitrariamente seleciona elementos para atender a alguns critérios” (COOPER; SCHINDLER,

2003, p. 604).

Desse modo, ambas possuem a vantagem de consumir menos tempo e recursos, porém a desvantagem é que são técnicas de amostragem não-probabilística, o que impede a realização de sua inferência estatística.

3.1.3 Competências e Atribuições

Conforme art. 16 do Regimento Internos dos Campi do IFNMG, as competências e atribuições do Diretor-Geral são:

I – ordenar despesas;

II – propor, acompanhar, supervisionar e avaliar a execução dos planos, programas e projetos do Campus;

III - apresentar à Reitoria, anualmente, proposta orçamentária com a discriminação da receita e despesa prevista para o Campus;

IV - apresentar, anualmente, à Reitoria, relatório consubstanciado das atividades do Campus, para subsidiar o relatório de gestão e a prestação de contas do IFNMG;

V - supervisionar a política de comunicação social e de informação do Campus;

VI - cumprir e fazer cumprir as disposições do Estatuto e do Regimento Geral do IFNMG, os regulamentos internos e as decisões dos colegiados superiores e dos Instituto Federal do Norte de Minas Gerais Regimento Interno dos Campi 10 órgãos da administração superior do IFNMG;

VI - exercer a representação do Campus, dentro dos limites legais estabelecidos;

VII - fazer a gestão do Conselho Gestor, incluindo a posse dos seus membros, a convocação e a presidência das sessões, com direito ao voto de qualidade, no caso de empate;

VIII - planejar, executar, coordenar e supervisionar as políticas de ensino, pesquisa, extensão e administração do Campus, em articulação com as Pró-Reitorias e Diretorias;

IX - propor ao Reitor a nomeação/designação e exoneração/dispensa dos ocupantes de cargos de direção e funções gratificadas, no âmbito do Campus;

X - propor o calendário anual de referência para as atividades acadêmicas do Campus;

XI - articular e celebrar acordos, convênios, contratos e outros instrumentos jurídicos com entidades públicas e privadas, no âmbito do Campus, dentro de suas competências legais;

XII - submeter ao Reitor propostas de convênios, contratos, acordos e ajustes cuja abrangência

envolva o IFNMG;

XIII - zelar pelo cumprimento das leis e das normas, das decisões legais superiores, bem como pelo bom desempenho das atividades do Campus;

XIV - representar o Campus nos foros específicos da área, quando se fizer necessário;

XV - desenvolver outras atividades inerentes ao cargo ou que lhe sejam atribuídas pelo Reitor;

XVI - instaurar processo administrativo disciplinar ou sindicância, nos termos da legislação aplicável;

XVII - baixar atos e designar servidores para o desenvolvimento das atividades do Campus, com finalidade de zelar pela fiel aplicação deste Regimento; Instituto Federal do Norte de Minas Gerais Regimento Interno dos Campi 11

XVIII - trabalhar continuamente para a ampliação e a melhoria da estrutura física, a expansão e o aprimoramento do quadro de recursos humanos, bem como o aumento da disponibilidade de recursos financeiros e de materiais, segundo as demandas educacionais;

XIX - decidir, no âmbito de sua competência, os casos omissos.

Conforme art. 33 do Regimento Internos dos Campi do IFNMG, compete à Diretoria/Departamento de Administração e Planejamento:

I – planejar, desenvolver, administrar, orientar e controlar as atividades de modernização institucional, de gestão de documentos e arquivos e da administração de materiais;

II – acompanhar os processos de descentralizações de créditos, os convênios e os termos de cooperação, desde o destaque orçamentário até a liquidação da despesa;

III – emitir relatórios e prestações de contas para os órgãos concedentes de recursos financeiros para o Campus;

IV – atuar no planejamento estratégico, em conjunto com a Pró-Reitoria de Desenvolvimento Institucional, com vistas à definição das prioridades do Campus;

V – propor e socializar alternativas organizacionais, em conjunto com a Pró-Reitoria de Desenvolvimento Institucional, visando ao constante aperfeiçoamento da gestão do Campus;

VI – supervisionar as atividades de infraestrutura, os planos de ação, os relatórios de indicadores de gestão e as estatísticas do Campus;

VII – coordenar os processos de sistematização de dados, de informações e de procedimentos institucionais, disponibilizando-os na forma de conhecimento estratégico;

VIII – zelar pelo cumprimento das metas estabelecidas nos planejamentos institucionais

(Campus e IFNMG);

IX – sistematizar as informações administrativas da gestão;

X – elaborar e conduzir o planejamento orçamentário do Campus;

XI – planejar, coordenar, supervisionar, orientar, executar e controlar as atividades inerentes à administração de bens patrimoniais e de consumo e à aquisição ou contratação de fornecimento de bens e de prestação de serviços;

XII – supervisionar o registro de faltas e irregularidades cometidas por fornecedores, inclusive quanto ao prazo de entrega e à qualidade do material Instituto Federal do Norte de Minas Gerais Regimento Interno dos Campi 19 recebido, propondo quando for o caso, aplicação de penalidades/multas;

XIII – elaborar planos de trabalho para captação de recursos, visando ao atendimento de projetos específicos do Campus;

XIV – executar outras funções que, por sua natureza, lhe estejam afetas ou lhe tenham sido atribuídas.

3.2 PROCEDIMENTOS DA COLETA DE DADOS

Para a coleta de dados, este estudo fez uso de um formulário *online* aplicado via Google Docs a dois gestores, sendo eles o Diretor de Administração e Planejamento do IFNMG – *Campus Araçuaí* e o Diretor-Geral do IFNMG – *Campus Arinos*.

O formulário, disponível no Apêndice A, foi elaborado a partir do modelo de avaliação com escalas gráficas de 1 (um) a 5 (cinco), com a finalidade de verificar o desempenho dos servidores, sendo norteados pelos fatores de avaliação e graus de desempenho, conforme ilustrado pela Figura 5, representando a auto avaliação dos gestores referente às competências listadas no questionário.

Figura 5 – Escalas de importância e domínio.



Fonte: Brasil, 2015.

O questionário iniciava com uma breve introdução sobre o trabalho e convidava os gestores a contribuírem com ele. Após a introdução, estava a seção I, com os dados de identificação do servidor, e características como nome; instituição de ensino da qual faz parte; função que ocupa dentro da instituição e há quanto tempo trabalha na instituição. A seção II contemplava as quinze competências gerenciais e seus respectivos espaços em formatos de círculos para escolha segundo a autoavaliação de cada gestor, que apontava qual pontuação de 1 a 5 melhor lhe representava de acordo com seu cargo.

Esse procedimento de autoavaliação dos servidores foi definido devido à facilidade de interpretação na aplicação, levando-se em conta que os gestores não seriam encontrados pessoalmente na instituição, por estarmos vivenciando um momento de pandemia e de isolamento social devido à Covid-19. Ainda assim, os resultados da pesquisa podem sofrer divergências e interferências subjetivas e pessoais dos avaliadores, apesar dos esforços de objetividade.

Para que se tenha uma avaliação de desempenho adequada, são necessárias características como:

- Imparcialidade
- Acuracidade
- Adequação
- Visibilidade
- Transparência

Para se realizar uma boa avaliação, são essenciais ter um ambiente favorável, mecanismos de qualidade, acompanhar as atividades de perto, investir em soluções de

automação de tarefas, buscar o feedback construtivo, manter o feedback contínuo, utilizar sistema de indicadores, contar com apoio técnico e entender o contexto da instituição.

Entre os principais métodos de avaliação de desempenho estão:

- Autoavaliação: O próprio colaborador descreve suas limitações e habilidades
- Avaliação 90 graus: Quando a avaliação é realizada pelo superior hierárquico direto
- Avaliação 180 grau: Efetuada simultaneamente pelo colaborador e pelo gestor
- Avaliação 360 graus: Visão global. O funcionário é avaliado pelo seu líder, pelos colegas de trabalho e pelos seus subordinados.
- Avaliação de equipe: Mensuração de análises de forma coletiva.
- Avaliação de competências: Verificar como o indivíduo tem se servido do conjunto de competências técnicas exigido para a sua função. A partir disso, ele e o gestor podem identificar quais pontos devem ser trabalhados e quais habilidades ainda precisam de aprimoramento.
- Avaliação de objetivos: Durante a avaliação, há uma reflexão sobre quais metas foram atingidas e quais as características do trabalho do indivíduo avaliado.

Para estruturar uma avaliação de desempenho, pode ser utilizado o método PDCA, que consiste em planejar, desenvolver, checar e ajustar. A análise de desempenho é imprescindível para que a instituição não apenas formalize informações, mas tenha uma visão ampla sobre as pessoas da empresa, e efetue seu planejamento de desenvolvimento adequadamente.

4. RESULTADOS DA PESQUISA

A partir do questionário aplicado aos gestores das instituições aqui analisadas, foi possível obter alguns dados com relação ao modo como desempenham sua gestão. Com relação ao tempo de trabalho, ambos os gestores desempenham suas atividades há mais de quatro anos. Esse período representa um tempo de serviços prestados significativo para os cargos administrativos que ocupam, permitindo-lhes conhecer inteiramente as instituições pelas quais são responsáveis, seus setores específicos e suas deficiências, bem como, por meio desses, obter os dados necessários para que possam traçar estratégias para corrigir falhas e para minimizar as dificuldades próprias de cada setor, fortalecendo os pontos positivos e motivando os colaboradores a exercer seu trabalho, visando à melhoria contínua.

A partir da análise dos dados obtidos pelo questionário, foi possível perceber também que muitos critérios se destacaram como importantes pelo ponto de vista dos entrevistados, porém, ao observarmos alguns pontos mais detalhadamente, verificamos que os gestores atribuíram graus de importância diferentes para uma mesma competência.

Nesse sentido, podemos afirmar que a autoavaliação se torna um processo fundamental, principalmente quando observamos que o critério do domínio da competência apresenta um grau inferior ao da importância a ela atribuída. Ou seja, quando o entrevistado destaca a sua atribuição pessoal como inferior à importância que atribui à determinada competência, de acordo com seus próprios critérios.

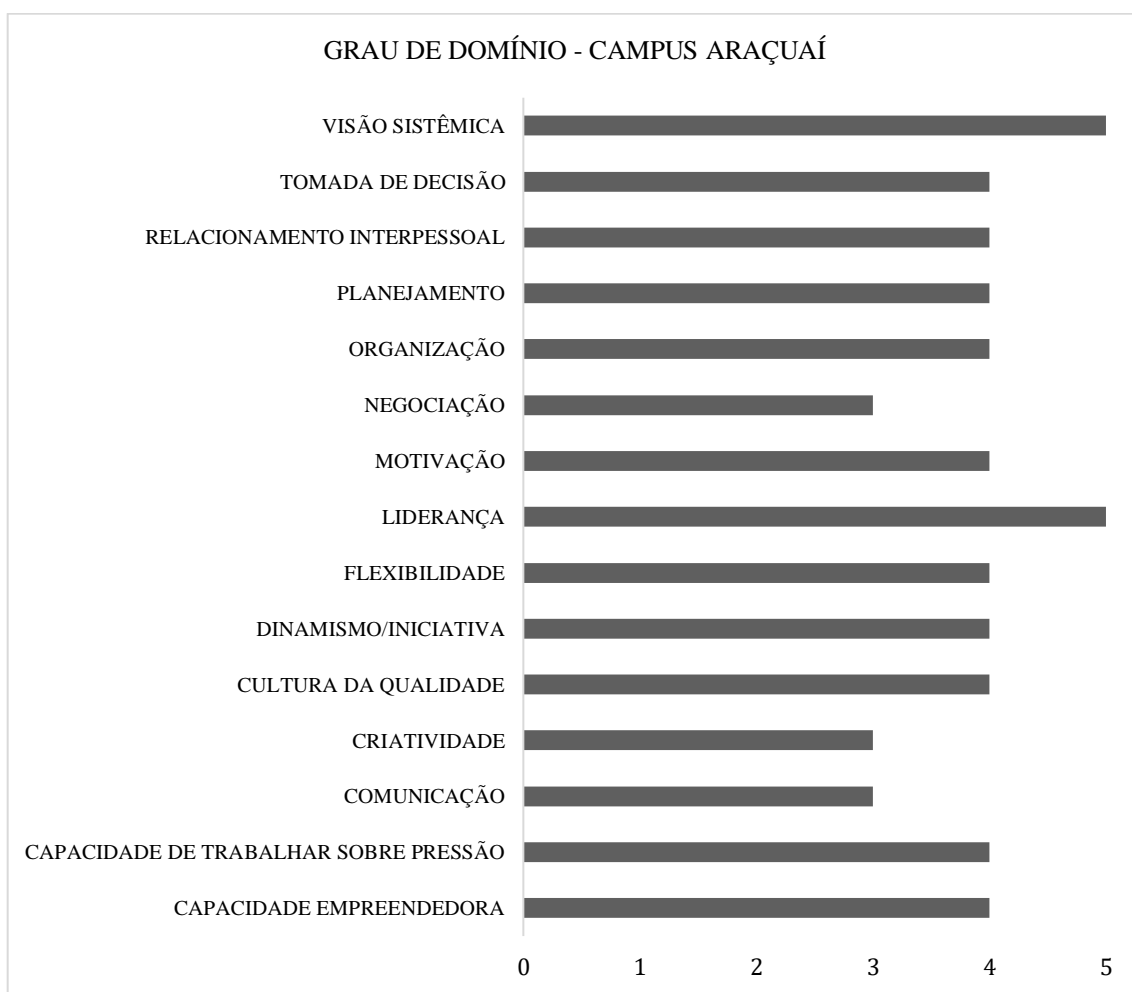
Frente a essa consideração, é possível afirmar que a autoavaliação efetuada nesta pesquisa possibilitou encontrar pontos que oferecem oportunidades de o entrevistado buscar condições para desenvolver as suas competências profissionais na instituição.

As Figuras 6 e 7 apresentam as respostas dos entrevistados referentes ao grau de domínio das competências dispostas no questionário. Podemos verificar que as competências que receberam os maiores valores de domínio são visão sistêmica, tomada de decisão, negociação, motivação, liderança e comunicação.

Essas competências são essenciais para que todos os gestores exerçam sua função da melhor forma possível. Ou seja, é essencial que o gestor, em sua atividade, busque ter uma visão do todo, um bom relacionamento profissional entre seus liderados (equipes, estudantes e comunidade acadêmica em geral), motivando-os a buscar seu melhor desempenho a cada atividade, além de uma capacidade de negociação adequada para gerenciar não somente conflitos, mas todas as situações em que essa competência seja necessária.

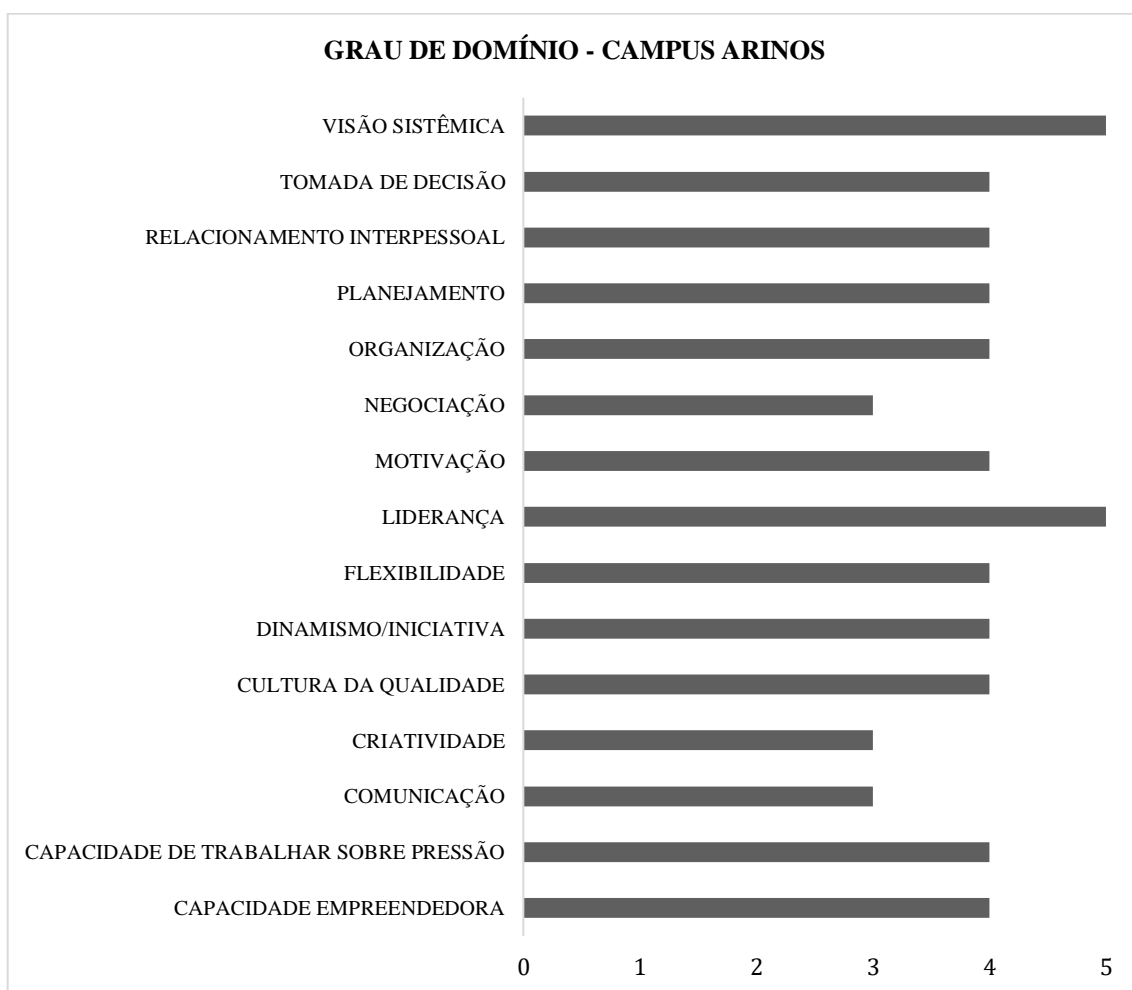
Essas competências, afinal, auxiliam também em sua capacidade de tomar decisões, situações essas que vão exigir todos os dados necessários para definir a decisão mais assertiva, buscando a eficácia e a eficiência em suas ações, bem como a satisfação da população.

Figura 6 – Respostas ao questionário referentes ao grau de domínio - Diretor de Administração e Planejamento do IFNMG – Campus Araçuaí



Fonte: Elaborada pelas autoras.

Figura 7 – Respostas ao questionário referentes ao grau de domínio - Diretor-Geral do IFNMG – Campus Arinos.

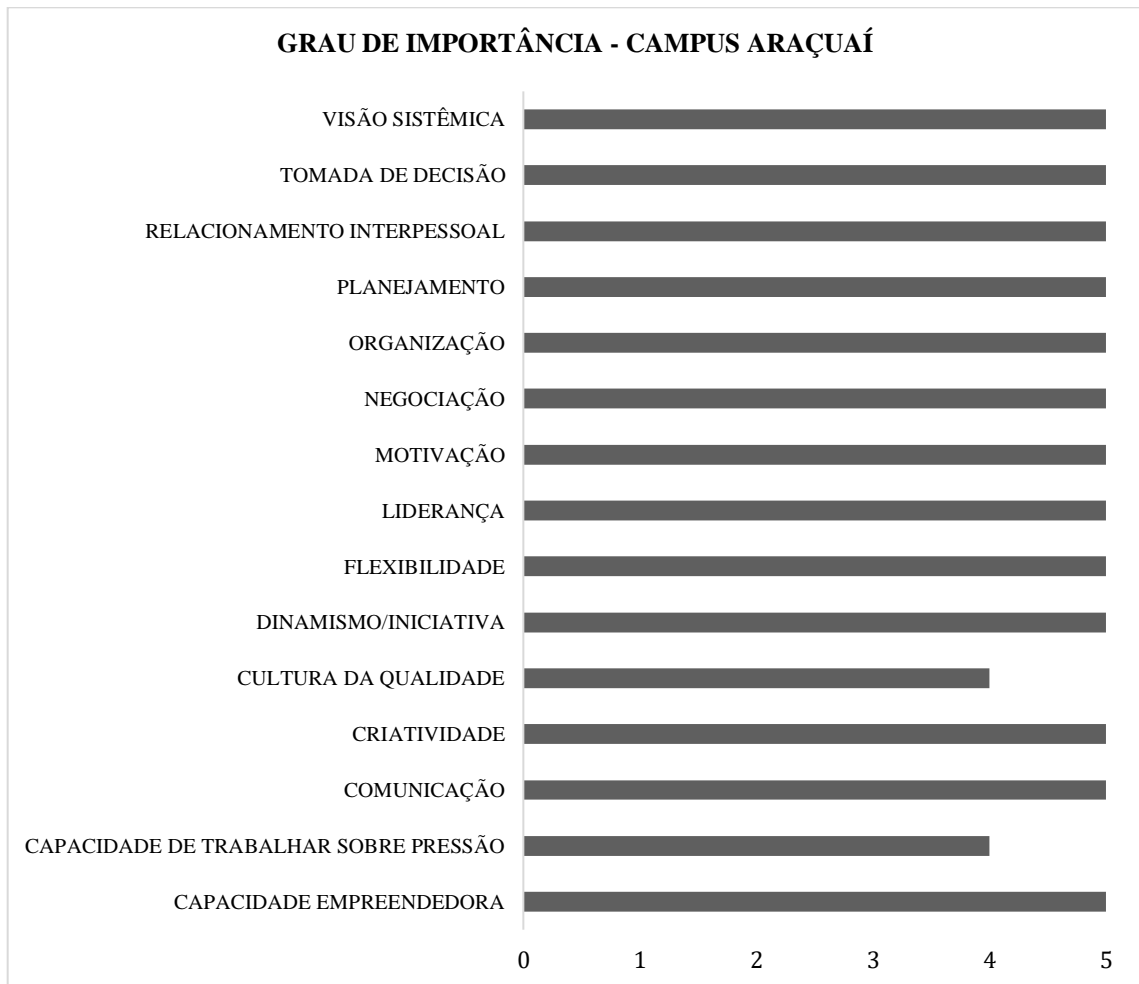


Fonte: Elaborada pelas autoras.

Já as Figuras 8 e 9 apresentam as respostas dos entrevistados referentes ao grau de importância atribuído às competências dispostas no questionário. Com base nos dados recolhidos e analisados, foi possível verificar que a maioria das competências tem um grau elevado e significativo de importância para os gestores entrevistados. Dentre as respostas referentes ao grau de importância, os menores resultados encontrados foram aqueles atribuídos aos quesitos dinamismo/iniciativa, cultura da qualidade, comunicação e capacidade de trabalhar sobre pressão.

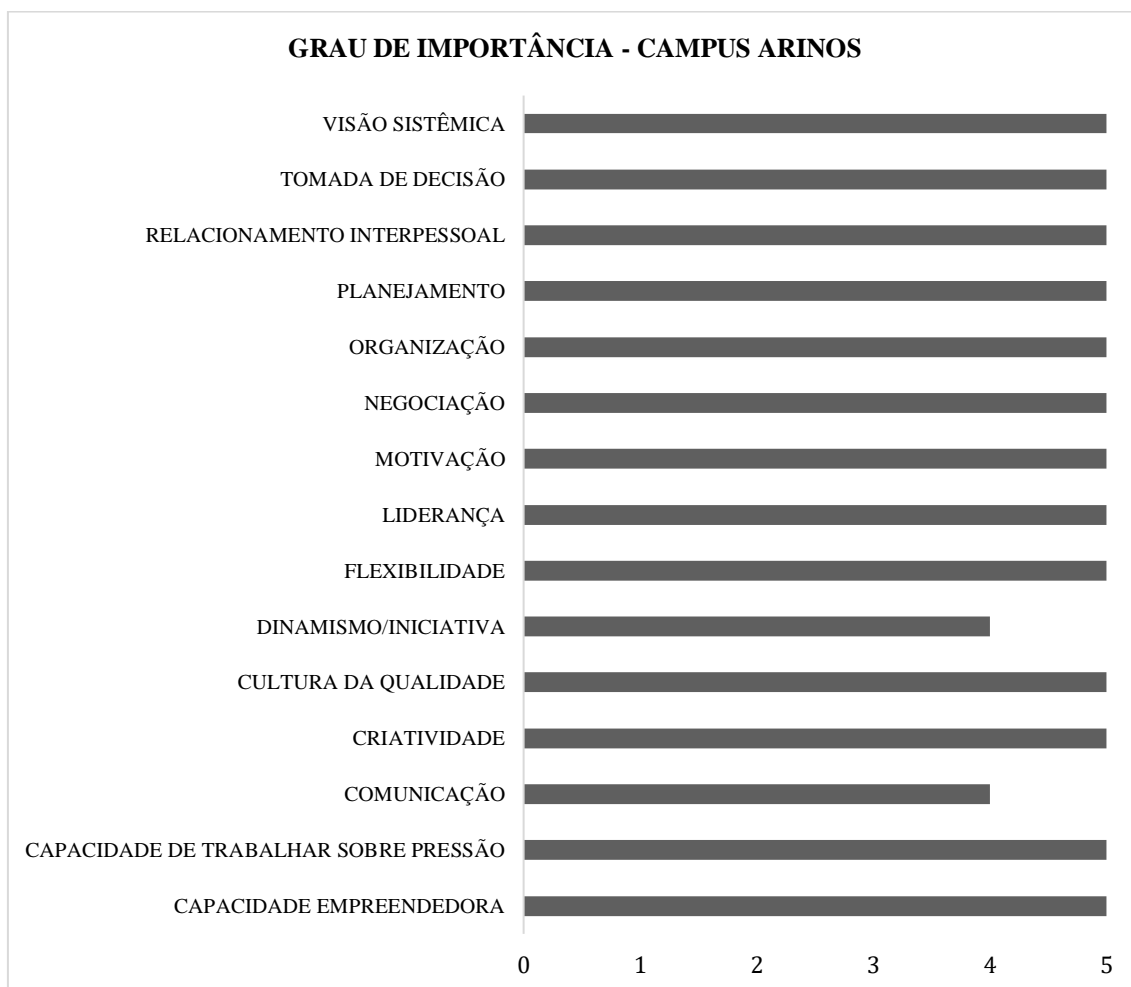
Para Guimarães, Bruno-Faria e Brandão (2006), o diagnóstico de competências é o passo inicial para guiar as tomadas de decisões de empresas referentes a estratégias e políticas de gestão em geral e de gestão de pessoas em particular. Os autores informam, ainda, que o diagnóstico de competências é utilizado para definir a base de um processo decisório institucional referente a ações de treinamento, desenvolvimento e educação, que objetivam promover a aprendizagem.

Figura 8 – Respostas ao questionário referentes ao grau de importância - Diretor de Administração e Planejamento do IFNMG – Campus Araçuaí



Fonte: Elaborada pelas autoras.

Figura 9 – Respostas ao questionário referentes ao grau de importância - Diretor-Geral do IFNMG – Campus Arinos.



Fonte: Elaborada pelas autoras.

A partir da análise dos dados coletados, foi possível verificar que cada gestor destacou seu posicionamento pessoal quanto ao domínio diante de cada competência apresentada e também quanto à importância que atribuiu a cada competência na gestão administrativa.

Com base nos resultados, foi possível perceber que a criatividade apresentou, diante das demais competências dispostas no questionário, um grau de importância elevado. Contudo, de acordo com a análise pessoal, os entrevistados se qualificam com uma percepção inferior ao nível de importância. A criatividade proporciona ao gestor a capacidade de propor soluções inovadoras no gerenciamento e frente às dificuldades encontradas no seu dia a dia. De acordo com Oliveira (2010), é necessário o desenvolvimento da criatividade com treinamentos ou instruções para que o profissional busque o seu autodesenvolvimento, mas também se torna essencial desenvolver, em paralelo, um ambiente de trabalho que valorize e cultive a

criatividade, explorando, de maneira mais efetiva, o potencial conjunto criativo, possibilitando um clima favorável à criatividade. Esse envolvimento organizacional estimula todos os envolvidos a serem mais criativos, participativos e parceiros na busca das metas organizacionais.

Na análise dos dados obtidos via questionário, foi possível verificar, ainda, que as demais competências obtiveram, pelos entrevistados, uma melhor qualificação pessoal, enquadrando-se em valores entre quatro e cinco no questionário aplicado. Com relação a essas competências, podem ser sugeridas propostas para aprimoramento e desenvolvimento contínuo, tais como: aperfeiçoamento das políticas públicas voltadas à gestão por competências; efetuar diretrizes para orientar e acompanhar a execução do planejamento estratégico; implementar tecnologias de controle e planejamento para auxiliar a gestão; envolvimento da alta administração na gestão por competências; capacitação de servidores, com a finalidade de desempenhar a gestão por competências por meio de cursos profissionalizantes oferecidos pela instituição; aplicar ações de incentivo ao desenvolvimento contínuo dos colaboradores; e motivar a inovação e transformação da cultura institucional.

Para a definição das necessidades de capacitação dos gestores é essencial um estudo mais aprofundado com a realização de uma análise e identificação das carências de aprendizagem, indicação de objetivos e levantamento das limitações envolvidas. No desenvolvimento deve ocorrer o planejamento e a elaboração instrucionais. Na fase de implementação serão realizadas as capacitações dos servidores, e após a mesma, é necessária a avaliação, com acompanhamento e melhorias do sistema de aprendizagem. Para Trilha de capacitação são sugeridos cursos com mediação, apostilas e trabalhos sobre o assunto em foco, cursos autoinstrucionais, livros que podem ser disponibilizados pela biblioteca digital da instituição, videoaulas da própria organização ou de empresas de ensino externas e outros objetos de aprendizagens que possam contribuir com o desenvolvimento dos profissionais.

Quadro 4 – Trilha de Capacitação

TRILHA DE CAPACITAÇÃO		
COMPETÊNCIA	COMPETÊNCIAS A DESENVOLVER	TRILHAS DE CAPACITAÇÃO
COMUNICAÇÃO	Identificar conceitos e competências de liderança e comunicação aplicado ao serviço público.	Liderança Dinâmica no Serviço Público
	Aplicar técnicas de feedbacks eficazes para facilitar o trabalho e equipe.	Dar e Receber Feedback
CRIATIVIDADE	Analisar as principais tendências e desafios globais que ocasionem reflexos no desempenho da criatividade do servidor.	Liderança: reflexão e ação
NEGOCIAÇÃO	Enfrentar situações de conflito, independentemente do tipo.	Gestão de Conflitos, presencial ou EaD
	Considerar a dimensão ética na resolução de problemas no serviço público.	Ética no Serviço Público - EaD

Fonte: Vianna (2015)

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo da pesquisa foi realizar a avaliação das competências dos gestores do IFNMG expostas neste trabalho. Para tanto, buscou-se apoio na valorização das competências e no conhecimento acessível por meio de processos de autoavaliação. No caso desta pesquisa, em particular, os dados obtidos foram levantados por meio de questionário auto avaliativo aplicado a dois gestores do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Norte de Minas Gerais (IFNMG).

Os resultados apontam que os servidores em questão atribuem elevado grau de domínio e de importância às competências listadas nos questionamentos utilizados na pesquisa, o que indica que esses gestores se preocupam em desenvolver e desempenhar seus trabalhos com dedicação e comprometimento, de forma ética e eficiente, orientando suas ações na busca da evolução contínua das instituições e das pessoas que as movem.

De acordo com a autoavaliação dos gestores do IFNMG é possível verificar que os mesmos deram elevados graus de importância e domínio para a maior parte das quinze competências propostas neste trabalho, demonstrando que os profissionais buscam exercer seus cargos da melhor forma. Das competências sugeridas no questionário, as que obtiveram as menores pontuações foram dinamismo e comunicação para grau de domínio, e cultura de qualidade e capacidade de trabalhar sobre pressão para grau de importância.

As limitações encontradas para a elaboração do trabalho foram a ausência de mais questionários respondidos por gestores para contribuir e embasar o estudo, expondo mais autoavaliações e apresentando maiores discussões sobre o tema, a distância dos campi, e também, devido o momento de pandemia que estamos vivenciando e o distanciamento que devemos cumprir de acordo com as autoridades de saúde referente ao Covid-19.

Desse modo, esta pesquisa pode ser considerada como uma contribuição à reflexão e à discussão em torno de como a gestão de uma instituição federal como o IFNMG – Campus Arinos e Campus Araçuaí desenvolve a gestão de pessoas em suas estratégias.

A partir deste trabalho, propõe-se a continuidade de estudos futuros e o aprofundamento desta temática, e em específico sobre as competências dinamismo, comunicação, cultura de qualidade e capacidade de trabalhar sobre pressão, que obtiveram os menores resultados de domínio e importância nesta pesquisa.

Por fim, embora os resultados da pesquisa sejam relevantes, eles não são generalizáveis, uma vez que se tratou de estudo em dois campi.

6. REFERÊNCIAS

AGUIAR, Leonardo Silveira. **Gestão por competência no setor público**. 2015. 41f. Curso de Especialista em Gestão Pública. Universidade Candido Mendes, Brasília, 2015.

ALBUQUERQUE, Márcio Oliveira. **Gestão por competências nos Institutos Federais de Educação do Nordeste brasileiro**. 2018. 90f. Dissertação (Mestrado) - Faculdade de Economia, Administração, Atuária e Contabilidade, Programa de Pós-graduação em Administração e Controladoria, Universidade Federal do Ceará, Fortaleza, 2018.

ALMEIDA, Pedro Jorge Martins Borges de. **DA CAPACIDADE EMPREENDEDORA AOS ACTIVOS INTANGÍVEIS NO PROCESSO DE CRIAÇÃO DE EMPRESAS DO CONHECIMENTO**. 2003. 179 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Engenharia e Gestão da Tecnologia, Instituto Superior Técnico, Universidade Técnica de Lisboa, Lisboa, 2003.

ARANHA, João Gilberto Torres. **Plano de desenvolvimento institucional e gestão por competências**: percepções de seus desafios por gestores de instituições federais de ensino. 2015. 131f. Dissertação (Mestrado) – Escola de Engenharia, Universidade Federal Fluminense, Niterói, 2015.

ARAÚJO, Mariana Lopes de. **Mapeamento de Competências**: métodos e técnicas adotados na administração pública. 2016. 94f. Monografia (Especialização) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Departamento de Administração, Universidade de Brasília, Brasília, 2016.

BECKER, Eliandra. **COMUNICAÇÃO NA GESTÃO PÚBLICA: DESAFIOS E POSSIBILIDADES**. 2017. 28 f. TCC (Graduação) - Curso de Curso de Administração de Empresas, Universidade do Vale do Taquari – Univates, Lajeado, 2017. Disponível em: <https://www.maratona.univates.br/bdu/bitstream/10737/1957/1/2017EliandraBecker.pdf>. Acesso em: 15 maio 2021.

BENDER, Simone Elisa. **Administrando pessoas**: a gestão por competências aplicada na administração pública. 2019. 46f. Programa de Pós-Graduação em Administração, Curso de Especialização em Gestão Pública, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2019.

BERGUE, Sandro Trescastro. **Gestão de pessoas**: liderança e competências para o setor público. Brasília: Enap, 2019. 179 p.

BESS, Maiara Raiser Sühnel. **Movimentação de servidores técnico-administrativos e gestão por competências em uma instituição federal de ensino superior**: uma proposta de suporte à decisão. 2016. 130f. Dissertação (mestrado) - Centro Socioeconômico, Programa de Pós-Graduação em Administração Universitária, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2016.

BESSEN, Fabiana; TECCHIO, Edivandro; FIALHO, Francisco Antônio Pereira. Liderança autêntica e a gestão do conhecimento. *Gestão & Produção*, [S.L.], v. 24, n. 1, p. 2-14, 23 fev. 2017. FapUNIFESP (SciELO). <http://dx.doi.org/10.1590/0104-530x898-13>.

BRANDÃO, Hugo P; GUIMARÃES, Tomás. Gestão de competências e gestão de desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo constructo? **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 41, jan./mar. 2001.

BRANDÃO, H. P; BAHRY, C. P. **Gestão de Competências**: métodos e técnicas para mapeamento de competências. **Revista do Serviço Público**. Brasília, v. 56, abr./jun. 2005.

BRASIL. Decreto nº 5.707, 23 de fevereiro de 2006. Institui a Política e as Diretrizes para o Desenvolvimento de Pessoal da Administração Pública Federal Direta, Autárquica e Fundacional. Brasília. 2006. Disponível em:
<http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2006/Decreto/D5707.htm>.

BRASIL. Ministério Público do Distrito Federal e Territórios. **Gestão por competências no MPDFT**: conceitos, metodologias e experiências nos ramos do MPU. Brasília: MPTDF, 2015.

BRUGNERA, Ricardo. ESTRATÉGIAS DE NEGOCIAÇÃO E OS RESULTADOS PARA AS ORGANIZAÇÕES. 202. 99 f. TCC (Graduação) - Curso de Curso de Administração, Campus Universitário de Guaporé, Ricardo Brugnera, Guaporé, 2020.

CARDOSO, Silvy Priscilla de Queiroz Cerqueira. **Capacitação dos técnicos administrativos com base na gestão de pessoas por competências**: o caso do IF Sertão – PE. 2017. 132f. Dissertação (mestrado) – Escola de Administração, Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2017.

CARIOCA, Leonardo Justino; SANTANA, Fábio Evangelista. **Perfil e competência do pregoeiro no instituto federal**. 2020. 25f. Especialização em Gestão Pública na EPT, CERFEAD, Instituto Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2020.

CAVALCANTE FILHO, João Trindade. Avaliação de Desempenho de Servidores Públicos no Brasil e no Direito Comparado. Brasília: Núcleo de Estudos e Pesquisas/CONLEG/Senado, Abril 2021 (Texto para discussão nº 298) Disponível em <www.senado.leg.br/estudos>. Acesso em: 28 abr.2021.

COOPER, D. R.; SCHINDLER, P. S. **Métodos de Pesquisa em Administração**, 7. ed. Porto Alegre: Bookman, 2003.

FEUERSCHÜTTE, S. G.; ALPERSTEDT, G. D.; GODOI, C. K. Empreendedorismo e competência: um ensaio sobre complementaridade e convergência dos constructos. *Revista Eletrônica de Gestão Organizacional*. *Gestão.Org*, v.10, n.3, p.509-538, set./dez.2012.

GALHANAS, Carla Regina Gouveia. A MOTIVAÇÃO DOS RECURSOS HUMANOS NOS NOVOS MODELOS DE GESTÃO DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA. 2009. 102 f. Tese (Doutorado) - Curso de Mestrado em Ciências Empresariais, Instituto Superior de Tecnologia e Gestão, Universidade Técnica de Lisboa, Lisboa, 2009.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. Ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GRAMIGNA, M. R. Modelo de competências e gestão dos talentos. 2. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

GUIMARÃES, Margarete Brancher. **Gestão de Pessoas: trabalho em equipe**. 2020. 14f. Especialização em Gestão Pública na EPT, CERFEAD, Instituto Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2020.

GUIMARÃES, Tomás de Aquino; BRUNO-FARIA, Maria de Fátima; BRANDÃO, Hugo Pena. Aspectos metodológicos do diagnóstico de competências em organizações. *In*: BORGES-ANDRADE, Jairo E; ABBAD, Gardênia da Silva; MOURÃO, Luciana. **Treinamento, desenvolvimento e educação em organizações e trabalho: fundamentos para a gestão de pessoas**. Porto Alegre: Artmed, 2006.

GUSSO, Hélder Lima; ARCHER, Aline Battisti; LUIZ, Fernanda Bordignon; SAHÃO, Fernanda Torres; LUCA, Gabriel Gomes de; HENKLAIN, Marcelo Henrique Oliveira; PANOSSO, Mariana Gomide; KIENEN, Nádia; BELTRAMELLO, Otávio; GONÇALVES, Valquiria Maria. ENSINO SUPERIOR EM TEMPOS DE PANDEMIA: diretrizes à gestão universitária. *Educação & Sociedade*, Campinas, v. 41, p. 1-27, 01 jan. 2020. FapUNIFESP (SciELO).

INSTITUTO FEDERAL DO NORTE DE MINAS GERAIS. **Plano Estratégico de Gestão de Pessoas**. 2020. Disponível em: <https://www.ifnmg.edu.br/plano-estrategico-de-gestao-de-pessoas>. Acesso em: 27 de setembro de 2020.

INSTITUTO FEDERAL DO NORTE DE MINAS GERAIS. **Plano de desenvolvimento institucional: 2019-2023**. 2018. Disponível em: <https://drive.google.com/file/d/1TwUTyOrmE4eybvFs6TFaIKPsVu7ysGr-/view>. Acesso em: 08 nov. 2020.

INSTITUTO FEDERAL DO NORTE DE MINAS GERAIS. **Relatório de gestão: Exercício/2019**. 2019. Disponível em: https://drive.google.com/file/d/1i4tObx3evm6CMgi9q_loibb4V55GXeJV/view. Acesso em: 08 nov. 2020.

INSTITUTO FEDERAL DO NORTE DE MINAS GERAIS. **Regimento interno dos campi**. Ministério da Educação, Secretaria de Educação Profissional e Tecnológica. Revisado em junho/2017, março/2018, setembro/2018 com base na atualização do estatuto do IFNMG, Regimento Geral do IFNMG e Regimento Interno da Reitoria.

KARPINSKI, Josiani Aparecida; MOURO, Neirisleia Francisconi del; CASTRO, Marcos de; LARA, Luiz Fernando. Fatores críticos para o sucesso de um curso em EAD: a percepção dos acadêmicos. *Avaliação: Revista da Avaliação da Educação Superior (Campinas)*, [S.L.], v. 22, n. 2, p. 440-457, 30 ago. 2017. FapUNIFESP (SciELO).

LANDFELDT, Isabela Machado Papalardo. **Gestão por competências em universidades públicas federais: análise de modelos, aspectos que influenciam sua adoção e respectivos impactos**. 2016. 133f. Dissertação (mestrado) – Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal de Goiás. Goiânia, 2016.

LE BOTERF, G. Desenvolvendo a competência dos profissionais. Tradução Patrícia Chittoni Ramos Reuillard. 3a ed. Porto Alegre: Artmed, 2003.

LÜDKE, Menga; ANDRÉ, Marli E. D. A. **Pesquisa em educação**: abordagens qualitativas. São Paulo: EPU, 1986.

MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de Marketing**: uma orientação aplicada. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001. p. 720.

MARTINEZ, Maria Carmen; LATORRE, Maria do Rosário Dias de Oliveira; FISCHER, Frida Marina. **Capacidade para o trabalho**: revisão de literatura. Ciência & Saúde Coletiva, [S.L.], v. 15, n. 1, p.2010. FapUNIFESP (SciELO). <http://dx.doi.org/10.1590/s1413-81232010000700067>. Disponível em: <https://www.scielo.br/pdf/csc/v15s1/067.pdf>. Acesso em: 15 maio 2021.

MATTAR, Fauze Najib. **Pesquisa de marketing**: edição compacta. São Paulo: Atlas, 2008.

MEDINA, Giovanna Beatriz Kalva; MINETTO, Maria de Fátima Joaquim; GUIMARÃES, Sandra Regina Kirchner. Funções Executivas na Dislexia do Desenvolvimento: revendo evidências de pesquisas. Revista Brasileira de Educação Especial, [S.L.], v. 23, n. 3, p. 439-454, set. 2017. FapUNIFESP (SciELO). <http://dx.doi.org/10.1590/s1413-65382317000300009>.

MENDES, Cristiane Aline Soares. **O sistema de TD&E baseado na gestão por competências**: o caso de uma universidade federal. 2018. 96f. Dissertação (mestrado) – Programa de Pós-Graduação em Administração Pública em Rede Nacional, Universidade Federal de Viçosa, Rio Paranaíba, 2018.

MENEZES, Filipe Amaral Rocha de. **Gestão por competências**: estudo da alocação de profissionais em uma instituição federal de ensino. 2015. 189f. Dissertação (mestrado) – Fundação João Pinheiro, Escola de Governo Professor Paulo Neves de Carvalho, Belo Horizonte, 2015.

MINAYO, M. C. S. **Pesquisa social**: teoria, método e criatividade. 18 ed. Petrópolis: Vozes, 2001.

MOURÃO, Luciana. **Treinamento, desenvolvimento e educação em organizações e trabalho**: fundamentos para a gestão de pessoas. Porto Alegre: Artmed, 2006. Cap. 11, p. 216-230.

MOY, Ana Tássia de Moraes; GALIZIO, Rafael D'Angelo. **Análise das práticas de governança do IFSC e possíveis melhorias quanto aos mecanismos de controle, liderança e estratégia**. 2020. CERFEAD, Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Santa Catarina, Florianópolis, 2020.

MULLER, Ana Elisa; PAULI, Dayana Beatriz; SANTOS, Fabiana Besen. **Avaliação de desempenho por competência**: um estudo no Centro de Educação Profissional (CEDUP) Getúlio Vargas. 2020. 17f. CERFEAD, Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Santa Catarina, Florianópolis, 2020.

MUZZIO, Henrique. Indivíduo, Liderança e Cultura: evidências de uma gestão da criatividade. *Revista de Administração Contemporânea*, [S.L.], v. 21, n. 1, p. 107-124, fev. 2017. FapUNIFESP (SciELO). <http://dx.doi.org/10.1590/1982-7849rac2017160039>.

NASCIMENTO, Rosane Rosário do; SOUSA JÚNIOR, Alvani Bomfim de. Auditoria, controle interno e gestão de risco: importantes aliados na tomada de decisão. *Entrepreneurship*, [S.L.], v. 4, n. 2, p. 1-12, 7 abr. 2020. Companhia Brasileira de Produção Científica. <http://dx.doi.org/10.6008/cbpc2595-4318.2020.002.0001>.

NORBERTO, Ernandes Rodrigo. **Proposta de metodologia para mapeamento de competências do corpo técnico-administrativo de uma instituição federal de ensino superior**: o caso da Universidade Federal de Minas Gerais. 2011. 47f. TCC, Escola de Ciência da Informação, Núcleo de Informação Tecnológica e Gerencial, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2011.

OLIVEIRA, Heloíza H.; HONÓRIO, Luiz C.. HUMAN RESOURCES PRACTICES AND ORGANIZATIONAL COMMITMENT: connecting the constructs in a public organization. *Ram. Revista de Administração Mackenzie*, [S.L.], v. 21, n. 4, p. 1-28, 30 jan. 2020. FapUNIFESP (SciELO).

OLIVEIRA, Iale Carine Silva de. **COMPETÊNCIAS GERENCIAIS: O CASO DE UMA INSTITUIÇÃO DE ENSINO SUPERIOR PRIVADA DE CARUARU**. 2019. 75 f. Tcc - Curso de Curso de Administração, Centro Acadêmico do Agreste, Universidade Federal de Pernambuco, Caruaru, 2019.

OLIVEIRA, José Arimatés de; MEDEIROS, Maria da Penha Machado de. **Gestão de pessoas no setor público**. 2. ed. Reimp. Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração, Universidade Federal de Santa Catarina, 2016. 180p.

OLIVEIRA, Zélia Maria Freire de. **Fatores influentes no desenvolvimento do potencial criativo**. 2010. 10f. Monografia (Especialização) - Campus II Universitário Darcy Ribeiro, Programa de Pós-Graduação em Educação, Universidade Católica de Brasília, Brasília, 2010.

PAULA, José Fabiano de. **O gestor, o órgão público e a comunidade**: um estudo das possibilidades de interação entre o IFSC Campus São Miguel do Oeste e a Vila Nova I. Florianópolis: Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Santa Catarina, 2014. 63p.

QUEIROZ, Lucileila do Rosário; KANAANE, Dr. Roberto. **Gestão por competências**: desafios para a implementação no setor público. *In: XII Workshop de Pós-Graduação e Pesquisa do Centro Paula Souza*. São Paulo, 5 out. 2017.

RICARDO, Luciene Galdino; GUELBERT, Tanatiana Ferreira; SILVA, Ana Paula; GUELBERT, Marcelo; RICARDO, Daniel Bonete. Gestão por Processos e sua aplicação em uma empresa do setor Logístico. *Brazilian Journal Of Development*, Curitiba, v. 6, n. 5, p. 27372-27384, 01 jan. 2020. *Brazilian Journal of Development*.

SILVA, Jesué Graciliano da. **Liderança ética e servidora**: experiência concreta aplicada nos

Institutos Federais Brasileiros. Florianópolis: Publicação do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Santa Catarina, 2014. 95 p. il.

SILVA, Ana Corina Faustino da. **Recrutamento e seleção por competências**: análise da adequação dos concursos públicos para admissão de servidores técnico-administrativos em educação à gestão por competências na UFSC. 2016. 175f. Dissertação (mestrado) – Programa de Pós-Graduação em Administração Universitária, Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis, 2016.

SILVA, Uanisléia Lima da; OLIVEIRA, Áurea de Fátima. Qualidade de Vida e Valores nas Organizações: impactos na confiança do empregado. *Psicologia: Ciência e Profissão*, [S.L.], v. 37, n. 1, p. 7-17, jan. 2017. FapUNIFESP (SciELO).

VIANNA, Vânia Alves. *Elaboração de Planos de Capacitação*. Brasília: Enap, 2015. 127 p. Diretoria de Desenvolvimento Gerencial, Programa Gestão de Pessoas.

TIBOLA, Caroline. A INFLUENCIA DO CLIMA ORGANIZACIONAL NO RELACIONAMENTO INTERPESSOAL. *Refaf Multidisciplinar, Alta Floresta*, v. 9, n. 2, p. 1-10, 01 jun. 2020.

WACHTER, Renan Kinetz. **Reflexos do Mapeamento e Documentação de Processos na Gestão de/por processos**: um estudo de caso. 2017. 73f. Tese (Doutorado) - Curso de Tecnologia em Gestão da Tecnologia da Informação, Departamento Acadêmico de Saúde e Serviços, Instituto Federal de Santa Catarina, Florianópolis , 2017.

WERNKE, Paula da Rosa; PETERS, Larice Steffen; CASAGRANDE, Jacir Leonir. **A gestão de pessoas no Instituto Federal de Santa Catarina a partir dos documentos estratégicos da instituição**. Florianópolis: Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Santa Catarina, 2019.

APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO APLICADO

Competências Gerenciais

Prezado(a), gostaria de convidá-lo(la) a responder o presente questionário que serve de instrumento para auxiliar o objetivo de pesquisa de conhecer quais as competências gerenciais requeridas para gestores de Instituições de Ensino Públicas. As informações através deste questionário obtidas serão utilizadas somente para fins acadêmicos e destinadas ao Trabalho de Conclusão de Curso (TCC) das alunas de Especialização em Gestão Pública na Educação Profissional e Tecnológica Jessica Borges Rodrigues e Sabrina Silva do Canto, sob a orientação da Prof. Jucelio Kulmann de Medeiros.

Vale ressaltar que será mantido o mais absoluto sigilo e confidencialidade das informações aqui compartilhadas e que a sua participação nesta pesquisa é voluntária. Por gentileza, responda este questionário individualmente e com o máximo de sinceridade possível à todas as questões a seguir.

Seção 1 – Dados de Identificação

1. Nome:
2. Instituição de ensino da qual faz parte:
3. Função que ocupa dentro da instituição:
4. Há quanto tempo trabalha na instituição:
 - Menos de 1 ano
 - De 1 a 3 anos
 - De 4 a 7 anos
 - Mais de 7 anos

Orientações para o Preenchimento do Questionário

O questionário a seguir é composto por 2 (duas) questões fechadas para cada uma das 15 (quinze) competências gerenciais listadas. Nelas, serão avaliados o seu grau de domínio de cada competência e o grau de importância que você atribui à elas. A escala de avaliação vai de 1 (um), para quando pouco possui ou pouco importa, à 5 (cinco), para quando exerce domínio da competência ou quando ela é considerada muito importante.

Seção 2 – Competências Gerenciais Grau de Domínio

1. CAPACIDADE EMPREENDEDORA: Capacidade de identificar oportunidades de ação, propor e implementar soluções para problemas e necessidades que venham a se apresentar, de forma assertiva, inovadora e adequada ao contexto.

- a) Grau de domínio: ○ 1 ○ 2 ○ 3 ○ 4 ○ 5
- b) Grau de importância: ○ 1 ○ 2 ○ 3 ○ 4 ○ 5

2. CAPACIDADE DE TRABALHAR SOB PRESSÃO: Capacidade para escolher alternativas com perspicácia e implementar soluções diante de problemas identificados, considerando todas as consequências possíveis.

- a) Grau de domínio: ○ 1 ○ 2 ○ 3 ○ 4 ○ 5

b) Grau de importância: 1 2 3 4 5

3. **COMUNICAÇÃO:** Capacidade de ouvir, processar e compreender o contexto da mensagem, se expressar de variadas maneiras e argumentar com coerência usando o feedback de forma adequada, para que consiga facilitar as interações entre as partes envolvidas.

a) Grau de domínio: 1 2 3 4 5

b) Grau de importância: 1 2 3 4 5

4. **CRIATIVIDADE:** Capacidade de criar soluções inovadoras viáveis de aplicação e adequadas para as situações a que se destinam.

a) Grau de domínio: 1 2 3 4 5

b) Grau de importância: 1 2 3 4 5

5. **CULTURA DA QUALIDADE:** Postura voltada para uma busca contínua de satisfazer as necessidades e superar as expectativas dos clientes internos e externos da empresa.

a) Grau de domínio: 1 2 3 4 5

b) Grau de importância: 1 2 3 4 5

6. **DINAMISMO, INICIATIVA:** Capacidade de ser proativo e arrojado diante de diversas situações.

a) Grau de domínio: 1 2 3 4 5

b) Grau de importância: 1 2 3 4 5

7. **FLEXIBILIDADE:** Habilidade de adaptação às diferentes exigências do meio e capacidade de rever postura diante de argumentações convincentes.

a) Grau de domínio: 1 2 3 4 5

b) Grau de importância: 1 2 3 4 5

8. **LIDERANÇA:** Capacidade de catalisar os esforços grupais para que se atinja e supere os objetivos organizacionais, estabelecendo um clima motivador no ambiente organizacional, firmando parcerias e estimulando o desenvolvimento das equipes de trabalho.

a) Grau de domínio: 1 2 3 4 5

b) Grau de importância: 1 2 3 4 5

9. **MOTIVAÇÃO – ENERGIA PARA O TRABALHO:** Capacidade de demonstrar interesse pelas atividades a serem realizadas, apresentar postura de aceitação e postura física que indique ter energia para o trabalho, tomar iniciativas e se mostrar disponível.

a) Grau de domínio: 1 2 3 4 5

b) Grau de importância: 1 2 3 4 5

10. **NEGOCIAÇÃO:** Capacidade de expressar e de ouvir o outro, visando a alcançar o equilíbrio de soluções que sejam satisfatórias para as partes envolvidas quando há conflitos de interesses

diante das propostas apresentadas.

- a) Grau de domínio: 1 2 3 4 5
- b) Grau de importância: 1 2 3 4 5

11. ORGANIZAÇÃO: Capacidade de organizar e alinhar as ações de acordo com o planejamento realizado, facilitando a execução das atividades.

- a) Grau de domínio: 1 2 3 4 5
- b) Grau de importância: 1 2 3 4 5

12. PLANEJAMENTO: capacidade de planejar as ações e atividades que envolvem o trabalho, de forma a alcançar os resultados por meio do estabelecimento de prioridades e de metas consideradas tangíveis, mensuráveis e de acordo com os critérios de desempenho válidos.

- a) Grau de domínio: 1 2 3 4 5
- b) Grau de importância: 1 2 3 4 5

13. RELACIONAMENTO INTERPESSOAL: habilidade para interagir com os indivíduos com empatia, mesmo em meio a situações conflitantes, adotando atitudes positivas, comportamentos maduros e não combativos.

- a) Grau de domínio: 1 2 3 4 5
- b) Grau de importância: 1 2 3 4 5

14. TOMADA DE DECISÃO: capacidade de selecionar alternativas sistematicamente e com perspicácia, de forma a obter e implementar soluções adequadas diante de problemas identificados, considerando possíveis limites e riscos inerentes às alternativas.

- a) Grau de domínio: 1 2 3 4 5
- b) Grau de importância: 1 2 3 4 5

15. VISÃO SISTÊMICA: capacidade para perceber a integração e interdependência existente entre as partes que fazem parte do todo, de forma a visualizar tendências e possíveis ações que podem influenciar o futuro.

- a) Grau de domínio: 1 2 3 4 5
- b) Grau de importância: 1 2 3 4 5